

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Jmenování ředitelky mateřské školy z vnitřních zdrojů organizace

**Naming the Headmistress of pre-school from internal resources
of the organization**

Vladimíra Sidelka

Vedoucí závěrečné práce: Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

2015

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Jmenování ředitelky mateřské školy z vnitřních zdrojů organizace“ vypracovala pod vedením vedoucí práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha

.....

podpis

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování vedoucí práce Mgr. Ireně Trojanové, Ph.D. za její cenné rady poskytnuté během konzultací při vedení mé práce. Zároveň děkuji všem ředitelkám mateřských škol za ochotu, trpělivost a vstřícnost při účasti na výzkumu.

ANOTACE

Závěrečná bakalářská práce se zabývá vymezením kladů a záporů jmenování ředitelky mateřské školy z vnitřních zdrojů organizace. Vychází ze základních poznatků personální práce při získávání, výběru a přijímání pracovníka. Zmiňuje moderní pojetí personální práce, které rozebírá termín lidský zdroj. Zaměřuje se na analýzu a popis pracovního místa, obsazování volného pracovního místa. Popisuje výhody a nevýhody výběru pracovníka z vnitřních zdrojů. Připojuje způsob jmenování ředitelky mateřské školy podle platné legislativy. Výzkumná část vychází z dotazníkového šetření. Zjištěné výhody a nevýhody sumarizuje a dále porovnává s informacemi z rozhovorů s ředitelkami mateřských škol, které mají vlastní zkušenost se jmenováním zevnitř organizace.

KLÍČOVÁ SLOVA

Lidský zdroj, ředitelka mateřské školy, výběr pracovníka, výhody a nevýhody výběru z vnitřních zdrojů, jmenování.

ANNOTATION

Final degree work contains positive and negative points for naming of Headmistress of pre-school, from within the organization. It is using the basic knowledge of personal workings for obtaining, selection and appointment of suitable person. It is touching on modern understanding of personal work, which is breaking down the term human resource. It is concentrating on analysis and description of the work post and filling of the vacancy. It is describing advantages and disadvantages of selecting a person from internal resources. It is adding a direction of naming the Headmistress of pre-school, according to the present legislation. Research part is based on questioner forms. Finding and summarizing advantages and disadvantages and further compare information from interviews with Headmistresses of pre-schools, which have their own experience with selection from internal resources.

KEYWORDS

Human resources, Headmistress of pre-school, selection of person, advantages and disadvantages of selection from internal resources, appointment.

Obsah

1	Úvod	7
2	Teoretická část.....	9
2.1	Personalistika	9
2.2	Řízení lidských zdrojů.....	10
2.3	Personální činnosti	11
2.4	Systém personálních činností.....	13
2.5	Specifikace pracovního místa ředitelky	16
2.5.1	Kompetenční model ředitelky.....	18
2.6	Výhody a nevýhody získávání pracovníků.....	20
2.7	Jmenování.....	23
3	Výzkumná část.....	26
3.1	Předmět výzkumu a cíl výzkumného šetření	26
3.2	Základní a výběrový soubor	27
3.3	Metody výzkumu	28
3.4	Realizace a vyhodnocení výzkumu	29
3.5	Shrnutí výzkumného šetření	54
4	Závěr	58
5	Seznam použitých informačních zdrojů	61
6	Seznam příloh	63

1. Úvod

„To, čemu ve svých myšlenkách věnujete pozornost, bude mít pokračování.“

D. Gilles

Pracovní místo ředitele jakéhokoli druhu školy je náročná vedoucí pozice.

Předkládaná bakalářská práce je věnovaná problematice jmenování ředitelky mateřské školy z vnitřních zdrojů organizace, to znamená z pozice učitelky nebo zástupkyně.

Hlavním cílem je vymezení kladů a záporů jmenování ředitelky z vnitřních zdrojů organizace z pozice samotné ředitelky.

Díličními cíli je popsání personálních činností souvisejících s výběrem pracovníka a definování výhod a nevýhod přijímání pracovníka z vnitřních zdrojů organizace.

Bakalářská práce obsahuje teoretická východiska k danému tématu. Na základě odborné literatury zmiňuje moderní pojetí personální práce – řízení lidských zdrojů. Ředitelka je vybírána z lidských zdrojů a s lidmi jako lidskými zdroji bude pracovat. Popis personálních činností zaměřuje hlavně na analýzu pracovních míst, získávání, výběr, obsazování a způsob přijímání ředitelky mateřské školy na základě jmenování. Podkladem pro výzkumnou část je vymezení podstatných znaků výhod a nevýhod pracovníka vybraného z vnitřních zdrojů organizace podle různých zdrojů z literatury.

Výzkumná část je zaměřena na zjišťování skutečných výhod, které jsou dány hlavně do souvislosti s předchozí znalostí prostředí, spolupracovníků a celého chodu organizace. Všechny popsané klady a zápory zkoumá a porovnává. K realizaci výzkumu byly vybrány metody dotazníku a polostrukturovaného rozhovoru.

Základní soubor pro dotazníkové šetření tvoří široký okruh ředitelek z Prahy (mimo Prahu 8), Středočeského a Jihočeského kraje. Kvantitativní metoda formou dotazníku vyhodnotí hlavní výhody jmenování ředitelky z vnitřních zdrojů. Následně jsou jednotlivé znaky podrobněji zkoumány pomocí polostrukturovaných rozhovorů s pěti ředitelkami z Prahy 8. Slovní zjištění umožňuje vzájemná porovnávání odpovědí

jednotlivých ředitelek, pomáhá lépe porozumět danému výzkumu. Výsledky dotazníkového šetření a rozhovory jsou komparovány.

Úkolem výzkumu je vytvoření obrazu o výhodách výběru nové ředitelky z vnitřních zdrojů. Zda jmenování ředitelky z vnitřních zdrojů organizace může pomoci nové ředitelce ve funkci. Zda jmenování z vnitřních zdrojů je výhodou a v čem. Jaké může mít nevýhody a upozornit na hlavní důvody těchto nevýhod.

Stane se přínosem pro pedagogy v MŠ při rozhodování o cestách svého rozvoje, pro zřizovatele při rozhodování o volbě nové ředitelky.

Vzhledem k tomu, že v obecné rovině jsou ve vedení mateřské školy zastoupeny většinou ženy a respondentkami v průzkumném šetření byly ve všech případech ženy, je v textu použito označení ředitelka místo ředitel.

V posledních letech je velmi diskutovaným problémem kariérní systém pedagogických pracovníků¹. V roce 2012 Národní institut pro další vzdělávání zrealizoval související dotazníkové šetření na téma Kariéra ředitele školy. Téměř všichni dotazovaní se shodli na tom, že jmenovaný ředitel by měl být původní profesí učitel. Jestliže si učitelé budou moci vybrat ze tří cest, a to Cesty rozvoje profesních kompetencí, Cesty ke specializačním pozicím a Cesty k řídicím pozicím, bude také záležet na širším vedení školy, jak společně nastaví plány osobního rozvoje, zda půjde o výchovu následovníků.

¹ KARIÉRNÍ SYSTÉM: Operační program: Vzdělávání pro konkurenceschopnost, Příjemce: MŠMT, Partner: NIDV

2. Teoretická část

2.1 Personalistika

Bakalářská práce se zabývá termíny: personalistika, řízení lidských zdrojů, personální činnosti, výhody a nevýhody výběru pracovníka a přijímání na základě jmenování.

Personalistika je věda, která se zabývá získáváním kvalitních lidí pro organizaci. Personální činnosti zahrnují úkoly a metody personální práce. Jednou z mnoha důležitých personálních činností je výběr vhodného kandidáta.

Personalistika stejně jako řada jiných profesí a různých oborů přirozeně prochází změnami, které souvisí s celkovým vývojem měnící se společnosti, s jejími sociálními a ekonomickými podmínkami a její kulturou.

Moderní personalistika zahrnuje pojem řízení (management), který se zabývá všemi potřebnými zdroji - materiálními, finančními, informačními, lidskými. Pojem vedení (leadership) znamená zaměření na rozhodující zdroj – na lidi. Nejmodernější pojetí personální práce je označováno termínem řízení lidských zdrojů (human resources – HR).

„Personalistika je těsně svázána s organizováním. Někteří autoři ji dokonce chápou jako etapu organizování. Účelem personálního managementu je vytváření a udržování vhodné pracovní síly pro určitou organizaci, v našem případě MŠ, a vedení zaměstnance k tomu, aby se co nejvíce podílel na zvyšování kvality a zdárném chodu školy. Předmětem činnosti personálního managementu je výběr uchazečů o zaměstnání i těch, kteří již práci vykonávají. Jinými slovy se personalistikou rozumí obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení. Často se hovoří o řízení lidských zdrojů.“²

² SYSLOVÁ, Z. a kol. Jak úspěšně řídit mateřskou školu, s. 56

2.2 Řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů je obstarávání kvalifikovaných, talentovaných a motivovaných pracovníků, získávání jejich oddanosti k naplňování cílů organizace.

V posledním půlstoletí profese řízení lidských zdrojů prošla několika obecnými vlnami vývoje. Ulrich et al.³ popisuje vývoj HR ve čtyřech vlnách:

První vlna kladla důraz na administrativní práci a pracovní podmínky v souladu se zákoníkem práce. Provádí se nábor nových pracovníků. Slovem „nábor“ bylo myšleno obsazování pracovních pozic pouze z vnějších zdrojů.

Druhá vlna přinesla inovativní přístupy k řízení lidských zdrojů v oblasti získávání, odměňování nebo motivování zaměstnanců, jejich vzdělávání, komunikace atd. Začala vznikat vzdělávací centra na rozvoj příštích generací klíčových manažerů. Vedoucí představitelé firem si začali uvědomovat, že úspěch v budoucnosti záleží na výchově nástupců na všech úrovních vedení. K inovacím docházelo v oblasti odměňování, komunikace a plánování následnictví. Všechny oblasti se sebou stále více souvisely.

Třetí vlna se zaměřovala na strategické řízení lidských zdrojů. Šlo o navázání práce na strategii nebo samotnou podstatu firmy. Soustředění se na rozvoj talentů se spojilo s účastí na vytváření firemní kultury a stylu vedení. Důvěryhodnost HR vychází z participace všech pracovníků na diskusi o budoucí strategii.

Čtvrtá vlna využívá HR přístupy v reakci na vnější podmínky podnikání.

Ulrich et al.⁴ přímo uvádí, že očekávání klíčových zainteresovaných skupin (zákazníků, investorů, komunit, partnerů, zaměstnanců atd.) a strategie společnosti přináší její jedinečnou konkurenční výhodu.

Strategie podnikání firmy je koordinována se zainteresovanými skupinami.

Po seznámení s touto novou čtvrtou vlnou Ulrich et al.⁵ shrnuje: „... že *personální práce musí být i nadále pečlivě vykonávána – personální administrativa musí být*

³ ULRICH, D.; YOUNGER, J.; BROCKBANK, W., aj. Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem: Šest kompetencí pro HR budoucnosti, s. 41

⁴ ULRICH, D., et al., ref. 3

⁵ ULRICH, D., et al., ref. 3

bezchybná, HR přístupy musí být inovativní a integrované a HR musí přetvářet strategické cíle do jednotlivých kroků.“

Pověst společnosti je odvozována jak z pohledu zevnitř, tak zvenku. Naplňování očekávání logicky vede ke spokojenosti, která by měla být měřitelná kvalitou.

Kariérní systém pedagogických pracovníků chápe kariéru jako profesní dráhu jedince. Zvyšování kvalifikace je právem pedagogického pracovníka, prohlubování kvalifikace je jeho povinností. Velkou úlohu zde má vedení a motivování ke vzdělávání. Profesní podpora vedení školy umožňuje získávání zkušeností a rozvíjení manažerských kompetencí případných následovníků zevnitř školy.

Naplňování očekávání může snadněji uplatňovat ředitelka jmenovaná z vnitřních zdrojů, protože z předchozí práce zná požadavky a očekávání klíčových zainteresovaných skupin, hlavně zákonných zástupců dětí z mateřské školy. Mateřská škola bývá prvním místem, kde rodiče předávají své děti na delší dobu. Očekávání rodičů jsou umocněna nejistotou, zda to dítě i rodič ustojí a jak. Proto se ředitelka jako lidský zdroj a její vedení lidí zaměřuje i na kulturu školy. Správné chování a vystupování všech zaměstnanců musí být sladěno s cíli samotné školy. Aby všichni pracovníci při své práci přemýšleli a jednali nejen ze svých nejlepších záměrů, ale i z vnějšího pohledu, hlavně z pohledu rodičů a dalších partnerů.

2.3 Personální činnosti

„Personální řízení představuje oblast řízení, která se zabývá pracovníky.“⁶ Pojem „pracovník“ je chápán v širším významu – každá osoba, která vykonává pracovní činnost. Kocianová⁷ dále uvádí, že personální řízení je součástí každého vedoucího pracovníka. Všichni odborníci na personalistiku se shodují, že lidé jsou pro organizaci nejcennější.

⁶KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce, s. 9

⁷ KOCIANOVÁ, R., ref. 6

Personální činnosti vykonávají také zástupci zřizovatele. Zřizovatel vybírá z uchazečů při konkurzním řízení a po jmenování ředitelky bude dále její práci hodnotit.

Pro jmenovaného uchazeče na funkci ředitelky mateřské školy jsou znalosti z personální oblasti nutností.

V knize Personalistika v řízení školy autoři⁸ uvádějí, že mezi základní personální činnosti patří výběr, hodnocení, odměňování a vzdělávání. Tyto činnosti jsou podstatné, protože ovlivňují výkon školy tím, že ovlivňují výkon zaměstnanců. Jsou součástí personalistiky a personální práce ve všech organizacích, nejen ve školách. Zdůrazňují potřebný soulad mezi strategií, organizační strukturou a systémem personálních činností. *„Myšlenka jejich vzájemného spojení za účelem ovlivňování schopností, motivace, podmínek a výkonu zaměstnanců vychází z koncepce jednoho z klasických modelů řízení lidských zdrojů, v odborné literatuře nazývaného model shody.“*⁹

Model shody – jedno z prvních pojetí řízení lidských zdrojů vytvořila Michiganská škola v r. 1984. Její představitelé zastávali názor, že systémy lidských zdrojů a struktura organizace by měly být řízeny v souladu se strategií organizace, proto název „model shody“. Rozlišili tři úrovně manažerské práce: strategickou, manažerskou a operativní. Dále uvedli názor, že existuje cyklus lidských zdrojů, který tvoří čtyři procesy nebo funkce vykonávané ve všech organizacích, jsou to: výběr zaměstnanců, hodnocení pracovního výkonu, odměňování a rozvoj.

Ředitelka MŠ vytváří a uskutečňuje personální strategie. Komplexní personální strategie se zabývá získáváním a rozvojem zaměstnanců, specifické personální strategie zahrnují personální činnosti, například strategie výběru, strategie hodnocení, odměňování, vzdělávání a podobně.

⁸ ŠIKÝŘ, M.; BOROVEC, D.; LHOTKOVÁ, I. Personalistika v řízení školy, s. 18-20

⁹ ŠIKÝŘ, M., et al., ref. 8

Celkově pojem strategie ve školním prostředí souvisí s plánováním. Podle Hornáčkové¹⁰ (in Syslová) je v konkrétní podobě strategické plánování prvním krokem strategického řízení školy. Obsahem strategie jsou vize a dílčí cíle, které vedou k jejich postupnému dosažení. Za strategický plán je odpovědný vrcholový management – v případě mateřské školy ředitelka.

Strategický plán by však měl být vypracován se všemi zaměstnanci, protože prostřednictvím zaměstnanců se realizují strategické cíle školy, které mají vést k uspokojování očekávání zákazníků.

Úkolem ředitelky MŠ je vytvořit fungující organizační strukturu s odpovídajícími pravomocemi, odpovědností a náplní práce. Ředitelka jmenovaná z vnitřních zdrojů zná schopnosti a dovednosti svých bývalých kolegů a může snadněji vytvořit systém efektivního fungování mateřské školy s nezbytným delegováním pracovních úkolů podle schopností a dovedností pracovníků.

Operativní rozhodování pomáhá ředitelce řešit jednorázové problémy a situace.

Vše vystihuje Šikýř et al.¹¹ „*Podstatou úspěšného řízení školy je dosažení souladu mezi strategií, organizační strukturou a systémem personálních činností.*“

2.4 Systém personálních činností

Různé zdroje se na personálních činnostech shodují. Koubek¹² říká, že jejich pořadí má určitou logiku. Na první místo řadí: vytváření a analýzu pracovních míst, dále personální plánování, obsazování volných pracovních míst - získávání, výběr a následné přijímání pracovníků, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání a rozvoj pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky, pracovní podmínky, personální informační systém.

¹⁰ SYSLOVÁ, Z. a kol. Jak úspěšně řídit mateřskou školu, s. 60

¹¹ ŠIKÝŘ, M., et al., ref. 8

¹²KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách, s. 17-18

Pro téma bakalářské práce „Jmenování ředitelky mateřské školy z vnitřních zdrojů organizace“ jsou nejdůležitější první tři: analýza, plánování a výběr.

Vytváření a analýza pracovních míst

Pracovní místo je po jeho analýze specifikováno popisem pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností pro jednotlivé pracovníky. Podle několika odborníků¹³ na školskou personalistiku dokumenty označované jako popisy a specifikace pracovních míst shrnují údaje o pracovních místech – popisy (název, organizační začlenění, nadřízenost, podřízenost, úkoly, pravomoci, povinnosti, odpovědnosti, podmínky) a údaje o požadavcích – specifikace (vzdělání, odborná praxe, specifické znalosti a dovednosti, očekávané chování a motivace, předpoklady stanovené zvláštním právním předpisem).

Koubek¹⁴ mimo to popisuje potřebu redesignu pracovních míst z následujících důvodů: změna situace na trhu, ekonomické důvody, změna systému, personální problémy (zvýšení motivace, zlepšení pracovní morálky, poskytnutí pocitu většího významu, zhoršující se mezilidské vztahy), měnící se způsoby řízení. Říká, že v poslední době se upouští od nepružných systémů přesně vymezených pracovních míst a přechází se k systémům flexibilnějších pracovních rolí – pracovník se širším odborným profilem, který umí reagovat na změny, na kterého se mohou delegovat úkoly, které převyšují dříve přesně specifikované pracovní místo.

Role mohou být individuální – specifické, vykonávané jednou osobou; nebo generické – druhové, v nichž řada lidí vykonává podobné činnosti. Ti musí vykazovat společné rysy chování a neustále rozvíjet své schopnosti. Typickým příkladem jsou pedagogičtí pracovníci a jejich nejen manažerské dovednosti.

Schopnosti nahrazují specifikaci požadavků pracovního místa. Schopnosti, nazývané také jako kompetence, dělíme na odborné – kvalifikace (tzv. tvrdé schopnosti) a schopnosti chování (tzv. měkké schopnosti).

¹³ ŠIKÝŘ, M.; BOROVEC, D.; LHOTKOVÁ, I., Personalistika v řízení školy, s. 29

¹⁴ KOUBEK, J., Personální práce v malých a středních firmách, s. 49

Kompetence a kompetenční model ředitelky bude více popsán v kapitole Výběr pracovníků, protože vybrané schopnosti a dovednosti pro obsazení konkrétního místa, pomáhají při výběru pracovníka.

Personální plánování

Personální plánování obsahuje odhadování potřeby pracovníků, plány jejich získávání, výběru, rozmisťování, vzdělávání a osobního rozvoje, dále hodnocení a odměňování, plány penzionování a propouštění a plány následnictví. Odborníci na personalistiku rozlišují plánování pracovních sil a plánování lidských zdrojů, které se zaměřuje na potřebné schopnosti lidí v budoucnosti.

V personálním plánování se často mluví o vnitřních zdrojích. Podle Kociánové¹⁵ je jedním z typických cílů plánování lidských zdrojů snižovat závislost organizace na vnějších zdrojích pomocí strategie stabilizace a rozvoje pracovníků. Šikýř et al.¹⁶ v kapitole Zajištění personalistiky ve škole zdůrazňují, že základní princip vedení lidí je výchova následovníků.

Obsazování volných pracovních míst - získávání, výběr

Vodáček¹⁷ v kapitole Interní a externí nábor i výběr spolupracovníků poukazuje že: *„Interní výběr je snadnější a obecně je považován za efektivnější formu než nábor externí.“*

Dává do souvislosti profesní, kvalifikační, motivační a jiné potřebné předpoklady spolupracovníků pro využití pro uvažované činnosti. Uvádí, že pro manuální a duševní práce je poměrně snadné zjistit fyzické předpoklady, znalosti, zkušenosti, dovednosti a návyky, včetně svědomitosti a spolehlivosti. Pro náročnější duševní práce je to podstatně obtížnější. Proto doporučuje zavést v organizačních jednotkách vhodný

¹⁵ KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce, s. 74

¹⁶ ŠIKÝŘ, M., D. BOROVEC a I. LHOTKOVÁ. Personalistika v řízení školy, s. 35

¹⁷ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi, s. 108

system průběžného hodnocení určitých skupin spolupracovníků, popř. i perspektivní záměry pro jejich uplatnění:

„Výběrově jde přímo o záměry „pracovní kariéry“, což již navazuje na problematiku zvyšování kvalifikace. Někdy je postup výběru doplňován přímým ověřováním předpokladů. To je však spíše typické pro externí nábor.“

Získávání a výběr pracovníků má strategickou povahu, protože se jedná o perspektivní potřebu pracovní síly.

Analýza pracovních míst ukáže potřebu obsadit místo a její specifikaci. Dalším krokem je uvážení zdrojů, z jakých budeme vybírat. S tím souvisí způsob informování o volném místě se všemi požadavky (předpoklady, informace o požadovaných dokumentech). Podle důležitosti dělíme požadavky na nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové.

Koubek¹⁸: *„Úkolem získávání pracovníků je zajistit, aby volné místo ve firmě přilákalo dostatečné množství vhodných uchazečů, a to s přiměřenými náklady a včas. Neméně důležitým úkolem je získání přiměřených informací o jednotlivých uchazečích, aby bylo možné později na jejich základě relativně spolehlivě vybrat toho nejvhodnějšího z nich.“*

Ke správnému výběru se používají různé „Metody výběru“. Jsou využívány pro různé typy pozic podle potřeby. Pomáhají posoudit způsobilost uchazečů vykonávat požadovanou práci. Mezi metody výběru patří: hodnocení životopisu, výběrový pohovor, testování uchazečů, zkoumání referencí, využívání komerčních služeb zprostředkovatelem, spolupráce s úřady práce, přímé oslovení vyhlédnutého jedince.

2.5 Specifikace pracovního místa ředitelky

Výběr uchazeče na místo ředitelky je velmi důležitý, protože jde o obsazení vedoucího místa a podle Ulricha et al.¹⁹: *„Vliv jednotlivců má své hranice. Potřebují vedoucí*

¹⁸ KOUBEK, J., Personální práce v malých a středních firmách, s. 68

¹⁹ ULRICH, D., YOUNGER, J., BROCKBANK, W., aj. Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem: Šest kompetencí pro HR budoucnosti, s. 210

pracovníky, kteří by povzbudili jejich úsilí a trvali na zvyšování dovedností ve snaze vytvořit silné, stále podnětné prostředí, ...“

Obsazování volného pracovního místa předchází specifikace pracovního místa – popis role, znalost požadované kvalifikace a očekávaných schopností v podobě znalostí, dovedností a chování potřebných pro výkon dané role.

Pro jmenování ředitelky mateřské školy stanovuje zákon o pedagogických pracovnících v § 3 a v § 5 předpoklady. V souvislosti s kvalifikací je hlavním předpokladem pouze odborná kvalifikace stejná jako pro výkon činnosti pedagogického pracovníka a získaná praxe v délce tři roky. Kvalifikaci zákon definuje jako „odbornou kvalifikaci, pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává“, s podmínkou získat znalosti v oblasti řízení školství do dvou let od začátku vykonávání činnosti ředitele školy. Ověřování potřebných znalostí, dovedností, schopností a následný výběr nového pracovníka je na zřizovateli. Pomůckou mu může být např. odborná literatura nebo centrální databáze kompetencí pro všechna povolání v katalogu Národní soustavy povolání.

Problematikou specifikace pracovního místa, popisem rolí a kompetencí pracovníků ve školství se zabývá Lhotková et al.²⁰ V kapitole Kompetenční model ředitele školy Trojan (in Lhotková et al.) uvádí, jaké jsou možnosti využití modelu pro zřizovatele, pro uchazeče nebo využití samotným ředitelem či jeho zástupcem pro sebereflexi.

Vytvoření kompetenčního modelu může pomoci při výběru pracovníků. Dále je kompetenční model pro ředitele a další vedoucí pracovníky podkladem pro hodnocení, které je dále podkladem pro vzdělávání, rozvoj i odměňování. Kvalitní kompetenční model umožňuje hodnocení nejen výkonu, ale i chování, důležitého zvláště při práci s lidmi.

²⁰ LHOTKOVÁ I., V. TROJAN a J. KITZBERGER. Kompetence řídicích pracovníků ve školství, s. 22, 56

2.5.1 Kompetenční model ředitelky

Povinnosti ředitelky mateřské školy a zároveň kompetence definuje § 164 školského zákona, dále § 165 vyjmenovává kompetence k postavení statutárního orgánu dané právnické osoby a k jeho rozhodování v oblasti státní správy. Úkoly, povinnosti a kompetence ředitelky jsou rozsáhlé. Řídí předškolní zařízení, odpovídá za tvorbu ŠVP a celý edukační proces, musí mít přehled o základních právních předpisech, musí umět efektivně využívat finanční prostředky a řídit personální záležitosti školy. V časopisu Řízení školy²¹ (ve Speciálu pro MŠ) se v souvislosti se změnami školských zákonů, konkrétně nařízení vlády č. 75/2005 Sb., píše o problému vysoké míry pedagogické činnosti a ostatních činností spojených s řízením školy. Moravcová spolu se zástupkyněmi profesních organizací působících v předškolním vzdělávání výčtem kompetencí upozorňují na vysokou zátěž ředitelek mateřských škol.

V odborné literatuře popisuje kompetenční model ředitele školy Trojan²² (in Lhotková et al.). Uvádí šest základních kompetencí: lídrovské (strategické myšlení), manažerské (rozvoj organizace), odborné (vzhledem k funkci), osobnostní, sociální, řízení a hodnocení edukačního procesu.

Do lídrovských kompetencí patří dovednosti sestavování vize, stanovení priorit, prezentace a propagace školy, motivace pracovníků. Leader cíleně rozvíjí a povzbuzuje ostatní členy týmu, klade velký důraz na plnění cílů, které definují vizi organizace. Má přirozenou autoritu, podporuje skupinovou práci, je iniciátorem změn. Využívá zpětnou vazbu k rozvíjení a zlepšování výkonů.

Manažerské kompetence obsahují dovednosti se zajištěním řízení a organizace provozu školy. Úkolem managementu je plánování, organizování, monitorování a kontrola; stanovení strategií a personální činnosti. Manažer umí systematicky a objektivně plánovat a organizovat svou práci i ostatních. Má pravomoc delegovat, přenést určité

²¹ MORAVCOVÁ, D. Rozsah přímé vzdělávací činnosti ředitelek mateřských škol. Řízení školy. 2014, roč. XI, 12/2014, Příloha 6, Speciál pro MŠ, s. 5. ISSN 1214-8679

²²LHOTKOVÁ I., V. TROJAN a J. KITZBERGER. Kompetence řídicích pracovníků ve školství, s. 62

úkoly a rozhodovací pravomoci na ostatní členy organizace. Sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujícím.

Odborné kompetence znamenají znalost právních a ekonomických předpisů, znalost školského kontextu, komunikační schopnosti. Efektivní komunikace se projevuje formulováním myšlenek na vysoké úrovni, aktivním nasloucháním a uměním využít názory jiných. Kdo ovládá efektivní komunikaci, dokáže vyvolat konstruktivní konflikt, vyžaduje zpětnou vazbu.

Osobnostní kompetence se pojí s pojmy jako je řízení času, sebeřízení, práce se stresem. Charakterizují člověka, který v zátěžových situacích reaguje vyrovnaně, neúspěch ustojí, analyzuje situaci, hledá řešení, překonává překážky, umí pracovat pod tlakem.

Sociální kompetence obsahují schopnost sestavování týmů, řešení problémů a konfliktů, zvládání odporu, spolupráce s partnery. Ředitelka se sociálními schopnostmi usiluje o spokojenost, důvěru a prospěch zaměstnanců a zákazníků - rodičů a jejich dětí. Akceptuje podmínky dané legislativou a zřizovatelem. Dokáže definovat příčiny a následky problému, podporuje motivující prostředí pro řešení problémů. Problémům se snaží předcházet. Trvale se rozvíjí, obohacuje své znalosti a dovednosti.

Ke kompetenci řízení a hodnocení edukačního procesu patří plánování a vytváření kurikula, evaluace procesu, implementace nových poznatků do edukačního procesu, využívání zpětné vazby pro posun v různých oblastech, pro zlepšování.

Ke všem těmto schopnostem patří pozitivní přístup. Průcha²³ definuje pozitivní psychologii jako „ *relativně nový psychologický obor o pozitivních individuálních rysech, pozitivních životních zážitcích a zkušenostech, pozitivně fungujících společenstvích a institucích.* “

Pozitivní přístup je velmi důležitý pro vykonávání jakékoli vedoucí funkce.

Podporuje pozitivní vztahy, zvyšuje motivaci a celkově posiluje efektivitu práce.

²³ PRŮCHA, J., E. WALTEROVÁ a J. MAREŠ. Pedagogický slovník, s. 212

Pozitivní přístup pomáhá na cestě za cíli spolu s důsledností, vytrvalostí a trpělivostí.

Pozitivní přístup znamená lépe řešit a zvládat nečekané situace.

Pozitivní přístup k životu se vyplácí, stejně jako spolupráce, tvořivost, slušnost, ohleduplnost a empatie.

Popis pracovního místa ředitelky pomocí kompetencí je podkladem pro některé otázky výzkumného šetření, pro zřizovatele může být inspirací pro přípravu na konkurzní řízení a následný výběr nové ředitelky.

K výzkumnému šetření je podkladem na adaptaci do funkce ředitelky MŠ s jejími novými povinnostmi.

2.6 Výhody a nevýhody získávání pracovníků

Výběr pracovníků z vnějších i vnitřních zdrojů má své výhody i nevýhody. V odborné literatuře je zdůrazňováno, že nejdříve se má zvážit obsazení místa z vnitřních zdrojů, ale že by stejné příležitosti a výchozí podmínky měli mít i uchazeči z vnějších zdrojů. Náležitosti konkurzního řízení tomu odpovídají.

Výběr musí být ze všech uchazečů z vnitřních i vnějších zdrojů, kteří se přihlásili a splnili podmínky pro přihlášení.

Výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů:

Různé zdroje z odborné literatury, např. Kocianová²⁴ a Koubek²⁵, se shodují na těchto výhodách:

Lepší znalost uchazeče je dobrá pro snadnější posouzení a výběr vhodného uchazeče na dané místo. Tato výhoda má význam pouze pro vybírání uchazeče přímo v organizaci nebo v malé obci, kde se lidé znají. Důvodem je zvláštní způsob výběru

²⁴ KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce, s. 83

²⁵ KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách, s. 74

nové ředitelky při konkurzním řízení, do kterého se mohou přihlašovat uchazeči zevnitř organizace i zvenku. Zřizovatel většinou zaměstnance v jednotlivých školách nezná.

Možnost postupu zvyšuje pracovní morálku a motivovanost pracovníků z vnitřních zdrojů, neboť se jim naskýtá pravděpodobnější naděje na lepší místo i zaměstnání v případě zrušení jejich dosavadního pracovního místa.

Snazší adaptace - uchazeč zná organizaci, nemusí se orientovat na práci a sociální prostředí ve firmě. Zná obvykle práci na pracovním místě lépe než uchazeč zvenku, a není tedy nutné věnovat tolik péče jeho zapracování.

Uchazeč zná spolupracovníky - v případě nástupu na vedoucí pozici ví, od koho může očekávat podporu, nebo kde jsou, nebo mohou nastat problémy.

Pozitivní vliv na motivaci a loajalitu - umožněním funkčního postupu se rozšiřuje kvalifikace, zvyšuje se spokojenost a oddanost, upevňují se vztahy k firmě.

Návratnost investic do zkušeností a vzdělávání - do současných pracovníků firma již něco investovala (vzdělání, výchova následovníků, zkušenosti, péče o pracovníky), přispěla k rozvoji jejich znalostí a dovedností.

Nízké náklady na proces získávání pracovníků.

Rychlejší obsazení místa.

Šikýř et al.²⁶ ještě pro pracovníky ve školství přidávají další výhody:

„Výhody obsazení funkce z vlastních zdrojů, to znamená z pedagogického sboru školy:

dobrá znalost zaměstnanců, zažité znalosti a dovednosti v oblasti pedagogického procesu, orientace v pracovním prostředí i regionu, znalost rodičů, žáků, zřizovatele apod.“

Pro nově jmenovanou ředitelku jsou všechny tyto znalosti velkou výhodou, pokud se v mateřské škole dobře pracuje. Pokud je správně nastavena filozofie a celý systém chodu organizace je smysluplně propracovaný, může snadno navázat na bývalou kolegyni, nechat chod běžet a věnovat se cíleně jiné řídicí práci. Nově jmenovaná

²⁶ŠIKÝŘ, M., D. BOROVEC a I. LHOTKOVÁ. Personalistika v řízení školy, s. 48

ředitelka by měla být na funkci připravena. Příprava následovníků je součástí strategického plánování, ředitelka musí své pracovníky motivovat, vzdělávat a společně plánovat funkční postup. Z výzkumu vyplynulo, že systematické vzdělávání a plánování funkčního postupu je stále problém k řešení - viz Souhrnné vyhodnocení výzkumu.

Nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů:

„Provozní slepota“ - stagnace - noví pracovníci mohou přinést do firmy nové myšlenky, přístupy a postupy, rozsáhlejší zkušenosti i kontakty. Všimají si skrytých vzorců chování mnohem spíše než dlouholetí zaměstnanci.

Vzájemné konkurování a soutěžení - mezi pracovníky (zejména o vyšší funkci) může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy ve firmě (zklamání a rivalita, automatické povyšování se, odmítání bývalého kolegy v pozici vedoucího).

Vazby na některé zaměstnance – menší objektivita.

Vznik obav – zaměstnanci znají nedostatky budoucího ředitele nebo zástupce.

„Peterův princip“ - stoupaní v hierarchii organizace až do úrovně, na které pracovník již nestačí.

Potřeba obsazení uvolněného pracovního místa (po pracovníkovi, který byl vybrán z vnitřních zdrojů).

Často nezbytné náklady na vzdělávání a rozvoj.

Podle Šikýře et al.²⁷ platí, že v případě bezproblémové školy lze vybrat zaměstnance z pedagogického sboru. *„Pokud se ale jedná o školu s dvěma nebo více nesmiřitelnými tábory zaměstnanců, je lépe dát přednost řediteli nebo zástupci zvenčí.“*

V případě ustáleného kolektivu starších zaměstnanců může také nastat problém, že o vedoucí místo nemá nikdo z organizace zájem.

²⁷ ŠIKÝŘ, M., D. BOROVEC a I. LHOTKOVÁ. Personalistika v řízení školy, s. 48

Vnější zdroje - výhody a nevýhody získávání pracovníků

Mezi vnější zdroje získávání pracovníků patří volné pracovní síly, absolventi škol, zaměstnanci jiných organizací.

Výhodou může být širší nabídka pracovníků, velké pracovní nasazení nového pracovníka a jeho uznání bez rivality a odmítání bývalého kolegy, přinesení nových nápadů.

Nevýhody jsou: vyšší náklady, časová náročnost na přípravu (jednání s uchazeči, předvýběr, získávání doplňujících informací, výběr apod.), míra spolehlivosti nepříliš objektivních zdrojů (např. reference), potřeba delší adaptace a zatěžování uvádějícího pracovníka, doškolení, stres pracovníka z přechodu na nové působiště.

Riziko přijetí nevhodného pracovníka je proto větší.

2.7 Jmenování

V souladu s ustanovením § 166 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v platném znění, ředitele školské právnické osoby zřizované ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí, ředitele příspěvkové organizace a vedoucího organizační složky jmenuje na pracovní místo ředitele zřizovatel na základě jím vyhlášeného konkursního řízení. Při vyhlásování konkursního řízení se zřizovatel řídí vyhláškou MŠMT ČR č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkurzních komisí.

Zřizovatel vyhlásí konkursní řízení tak, že na úřední desce nebo jiným způsobem v místě obvyklým oznámí: název pracovního místa a název školy, školského zařízení, kde mají být činnosti ředitele vykonávány; předpoklady pro výkon činností ředitele stanovené zákonem č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, v platném znění; název a adresu zřizovatele, na kterou se doručují přihlášky; obsahové náležitosti přihlášky, povinné přílohy a termín jejího podání.

Předpoklady pro výkon činností ředitele školy nebo školského zařízení jsou dány ustanovením § 3 a 5 zákona o pedagogických pracovnících.

Po vyhlášení konkurzního řízení se mohou přihlašovat zájemci z vnitřních zdrojů školy, kde mají být činnosti ředitele vykonávány, nebo zájemci z vnějších zdrojů. Veřejné oznámení o konání konkurzu, kde jsou specifikovány obsahové náležitosti přihlášky a termín podání, zaručuje stejné podmínky pro přihlášení uchazečů z vnitřních i vnějších zdrojů. Všichni kandidáti musí splňovat předpoklady pro výkon činností ředitele stanovené zákonem č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících.

Nejpozději 30 dnů před konáním konkurzního řízení jmenuje zřizovatel předsedu a další členy konkurzní komise. V komisi pro výběr ředitelky MŠ je pouze jeden zástupce školy. Nemusí to být bývalá ředitelka. Pokud nechce ovlivňovat výběr, například protože nemá vychovaného následníka, kterému by chtěla školu předat.

Zřizovatel spolu se členy konkurzní komise může uplatnit tyto metody:

Předvýběr uchazeče se provádí hodnocením životopisu a dalších příloh, kterou může být např. určená Koncepce rozvoje dané MŠ. Tento materiál je předkládán s přihláškou do konkurzu. Jeho kvalitní zpracování může být rozhodující, protože členové konkurzní komise se s ním seznamují před samotným konkurzem a může je ovlivnit.

Výběrový pohovor se musí udělat se všemi uchazeči, kteří splnili podmínky podání žádosti do konkurzu. Členové komise znají školskou problematiku, znají lokalitu a mohou si opatřit i reference.

Už v tomto předvýběru mohou hrát roli mezilidské vztahy, jako je podpora nebo odmítání dlouholeté kolegyně v pozici vedoucího.

Výběr - členové konkurzní komise pomáhají posuzovat a porovnávat předepsané náležitosti, způsobilost, schopnosti a motivaci. Komisi tvoří odborníci z vnitřních i vnějších okruhů daného zařízení. Komise bývá obvykle sedmičlenná. Jaký vliv má na komisi pedagogický pracovník zevnitř školy, závisí také na vztazích v dané škole. Zda ve své škole má podporu vedení nebo kolektivu. Členové konkurzní komise by se měli odpovědně zamýšlet, zda dát přednost pracovníkovi z vnitřních nebo vnějších zdrojů.

Jaký je rozdíl mezi tradiční personální činností – nábořem a moderní personální činností – získáváním a výběřem pracovníků vysvětluje také Kociánová:²⁸

„Moderní personalistika hospodařl s pracovní silou, hledá cesty ke zvyšování efektivity práce. Nejdřlve hledá pracovníka z vnitřních zdrojů. Nábor získává pracovníky spíše z vnějších zdrojů, kteří by vyhověli požadavkům konkrétního místa. V moderním pojetí jde o pracovníka, který vyhovuje požadavkům pracovního místa – má odborné znalosti, ale také ovládá sociální dovednosti a má schopnosti k utvářeni pozitivních pracovních a mezilidských vztahů a k posilování týmové práce. Proto znalost prostředí a znalost pracovníků by měla být velkou výhodou.“

Výhody výběřu pracovníka z vnitřních zdrojů mohou být pomůckou pro zřizovatele, ale je nezbytné dbát na dodržování zákonů.

²⁸ KOCIANOVÁ, R., Personální činnosti a metody personální práce, s. 70

3. Výzkumná část

3.1 Předmět výzkumu a cíl výzkumného šetření

Předmětem bakalářské práce je zkoumání výhod a nevýhod jmenování ředitelky z vnitřních zdrojů organizace.

Cílem výzkumného šetření je získání detailních informací o zkoumaném jevu v prostředí mateřské školy a následné vymezení hlavních kladů a záporů jmenování ředitelky mateřské školy z vnitřních zdrojů organizace z pozice samotných ředitelek.

Základní výzkumná otázka je „Jaké jsou výhody jmenování ředitelky z vnitřních zdrojů organizace?“.

Pro účely dotazníku bylo připraveno šest základních otázek:

- Jaký byl nejsilnější důvod pro Vaše rozhodnutí přihlásit se do konkurzu?
- Jak jste byla přijata bývalými kolegy v pozici ředitelky?
- Přispěla Vám znalost chodu organizace k snazší adaptaci na funkci ředitelky mateřské školy?
- Přineslo Vaše jmenování pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců?
- Pomohla Vám znalost bývalých spolupracovníků při řešení problémů?
- Ovlivňovaly bližší vztahy s bývalými kolegyněmi objektivitu při rozhodování po zvolení do funkce ředitelky mateřské školy?

V průběhu rozhovoru byly tyto základní otázky položeny vždy a doplněny upřesňujícími dotazy k hlubšímu porozumění dané problematice. Protože v průzkumném šetření byly první tři otázky podkladem k popisu výzkumného vzorku respondentů, je první výzkumná otázka na čtvrtém místě.

3.2 Základní a výběrový soubor

Pro předvýzkum byly otázky předloženy dvěma ředitelkám z Prahy 8, které následně nebyly součástí výzkumu. Důvodem bylo ověření srozumitelnosti otázek a doplnění tazatelských otázek pro rozhovory. S jejich pomocí jsem ověřila proveditelnost výzkumného šetření.

Chtěla jsem srovnat situaci v širším pohledu, proto byly nejdříve rozeslány dotazníky a následně jsem prováděla polostrukturované rozhovory.

Základní soubor pro dotazníkové šetření tvoří široký okruh respondentů-ředitelek MŠ z Prahy a Středočeského kraje mimo Prahu 8. V prvním pokusu bylo rozesláno 90 dotazníků z důvodu předpokládané nižší návratnosti a zajištění shodných parametrů. V motivačním dopisu bylo stanoveno, aby dotazník vyplňovaly pouze ty ředitelky, které byly jmenovány z vnitřních zdrojů. Protože dotazník vyplnilo pouze 26 ředitelek, bylo osloveno dalších 50 ředitelek z Jihočeského kraje.

Celkový počet vyplněných dotazníků je 35.

Výběrový soubor respondentek pro polostrukturovaný rozhovor zahrnuje 5 ředitelek se sídlem na území Prahy 8, které mají zkušenost se zkoumaným jevem. Znáám je a věděla jsem, že budou ochotné upřímně a zároveň odborně podílet se na výzkumu. Byly jmenovány z mateřské školy, kde před jmenováním pracovaly jako učitelky nebo zástupkyně. Podmínkou pro zařazení do výběrového souboru bylo získání souhlasu ředitelky s účastí na daném výzkumu a ochota sdílet své zkušenosti.

První tři otázky slouží k identifikaci ředitelek a porovnávají respondentky z obou šetření. Následuje šest základních otázek a desátá je doplňující. Tuto otázku vyplňovaly dobrovolně pouze některé ředitelky v dotazníkovém šetření. U rozhovorů většina paní ředitelek sdělila, že už k dané problematice řekla vše během rozhovoru.

3.3 Metody výzkumu

Pro výzkumné šetření byla použita kombinace kvantitativního a kvalitativního výzkumu s cílem ověřit teorii na širším vzorku a získáním popisu případů ji prohloubit. Voleny byly explorativní metody: dotazníkové šetření a polostrukturovaný rozhovor.

Podle Hendla²⁹ má kvantifikovaný výzkum tyto přednosti: testování a ověřování teorií, rychlý a přímočarý sběr dat, poskytuje numerická data, rychlá analýza dat s využitím počítačů, výsledky jsou relativně nezávislé na výzkumníkovi.

K nevýhodám přiřazuje: výzkumník může opomenout fenomény, úkazy, protože se soustřeďuje pouze na určitou teorii a její testování a ne na rozvoj teorie, omezení reduktivním způsobem získávání dat.

Přednosti kvalitativního výzkumu jsou: podrobný popis, zkoumání fenoménu v přirozeném prostředí. Umožňuje studovat procesy.

K nevýhodám patří: získaná znalost nemusí být zobecnitelná směrem k prostředí a populaci. Je obtížnější testovat teorie, sběr dat a jejich analýza jsou časově náročné, výsledky jsou snadněji ovlivnitelné výzkumníkem a jeho osobními preferencemi.

Základní výzkumná otázka „Jaké jsou výhody jmenování ředitelky z vnitřních zdrojů organizace?“ je doplněna obecnými otázkami na vyhodnocení hlavních kladů a záporů výběru pracovníka z vnitřních zdrojů podle teorie. Dotazníkové šetření významové jednotky sumarizuje.

Některé otázky v rozhovorech jsou ještě doplněny specifickými, aby jevy mohly být podepřeny podrobným popisem s důkazy. Tento hierarchický mechanismus skládá dohromady odpověď na otázku základní.

²⁹ HENDL, J. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody, a aplikace, s. 47

3.4 Realizace a vyhodnocení výzkumu

Během října 2014 byly osloveny ředitelky k účasti na rozhovoru na téma jmenování ředitelky z vnitřních zdrojů. V listopadu byly rozeslány dotazníky. Podkladem pro dotazníkové šetření byla administrace dotazníku na serveru google.com. Následovaly rozhovory s ředitelkami, které souhlasily s účastí na výzkumu. Každá z respondentek měla předem k dispozici všechny otázky. Rozhovory probíhaly postupně do konce prosince 2014. Doplnující otázky sloužily k pochopení sděleného. Pořízené audiozáznamy byly přepsány do textu.

Získaná data z dotazníkového šetření byla zpracována do grafů a tabulek podle pořadí otázek. Krátký komentář k dotazníkovému šetření je u každé otázky porovnáván se zjištěními z rozhovorů.

Výsledky šetření se opírají o 35 vyplněných dotazníků od ředitelek MŠ a 5 uskutečněných polostrukurovaných rozhovorů.

Grafy vyhodnocují výsledky pouze z dotazníkového šetření.

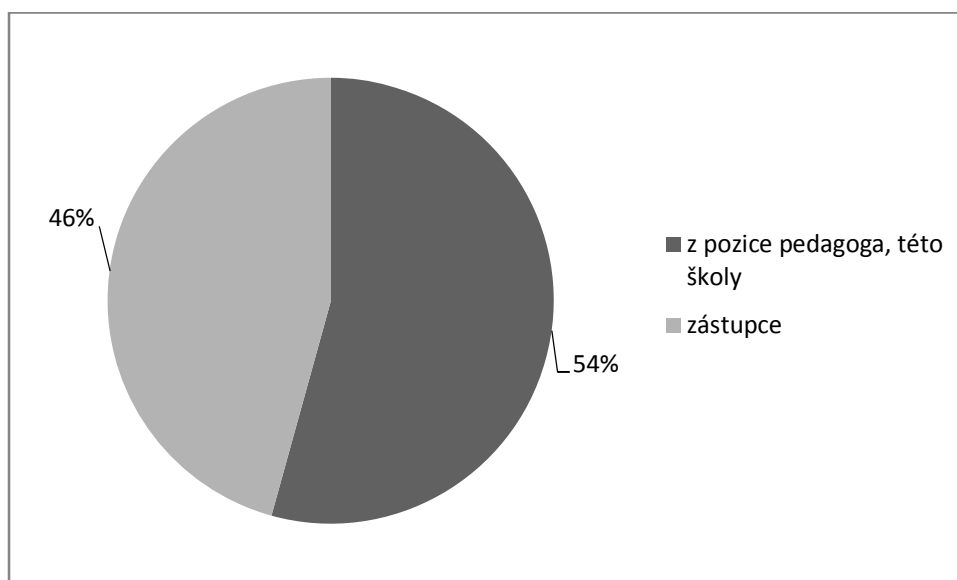
První tři otázky slouží k identifikaci ředitelek. Jsou podkladem pro porovnávání a vyhodnocování obou šetření. Zahrnují pozici před jmenováním, počet let ve funkci, odbornou přípravu před jmenováním. Rozhovory jsou doplněny ještě velikostí MŠ, kterou pí ředitelky řídí. Dokumentují, že řídí podobně velké školy.

Tabulka č. 1: Identifikace ředitelek, které se účastnily rozhovorů:

Rozhovory:	Pozice před jmenováním	Počet let ve funkci	Velikost MŠ (počet tříd/počet ped./počet provozních zaměstnanců)
Ředitelka 1	učitelka	10	3 třídy/6ped. (všichni starší, dlouhodobě stabilní kolektiv, znali mě už z praxe z dob studií)/5 provozních zaměstnanců
Ředitelka 2	učitelka	12	5 tříd/10 ped.+ asistentka/ 9provozních zam.
Ředitelka 3	učitelka	26	5 tříd/10,75 ped./ 7 provozních zam.
Ředitelka 4	zástupkyně	5	4 třídy, 9 ped./ 7 provoz.z.
Ředitelka 5	učitelka	8	5 tříd/10 ped./10 provozních-vaříme pro sousední školu

Otázka č. 1) Z jaké pozice jste byla jmenována do funkce ředitelky mateřské školy?

Graf č. 1: Předchozí pozice před jmenováním - počet osob v %



Z 35 ředitelek z dotazníkového šetření bylo 19 jmenováno z pozice učitelky a 16 z pozice zástupkyně. Z 5 ředitelek, se kterými byly vedeny rozhovory, byla zástupkyně pouze 1 ředitelka.

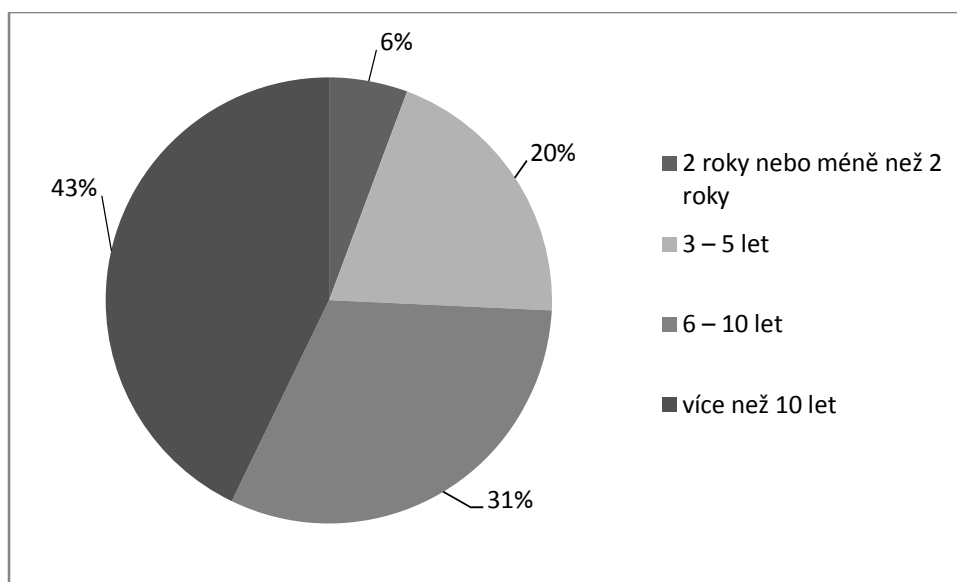
Závěr k otázce 1 (pozice před jmenováním)

Z celkového počtu zkoumaného vzorku ředitelek byla jmenována polovina z pozice učitelky a polovina z pozice zástupkyně (50% : 50%). Poměrně vysoký počet 46% ředitelek bylo jmenováno z předchozí funkce zástupkyně. Z ředitelek, které se účastnily rozhovorů, to byla pouze 1, to je 20%. Nelze tedy vyhodnotit, zda se jedná o cílenou výchovu následovníků a přípravu zevnitř organizace.

Otázka č. 2) Kolik let jste ve funkci ředitelky mateřské školy?

- a) 2 roky nebo méně než 2 roky
- b) 3 – 5 let
- c) 6 – 10 let
- d) více než 10 let

Graf č. 2: Počet let ve funkci - počet osob v %



Tabulka č. 2: Počet let ve funkci

Počet let ve funkci:	Ve funkci ředitelky jsou podle dotazníků (35):	Podle rozhovorů (5):
a) 2 roky nebo méně	2 ředitelky	
b) 3 – 5 let	7 ředitelek	1
c) 6 – 10 let	11 ředitelek	2
d) více než 10 let	15 ředitelek	2

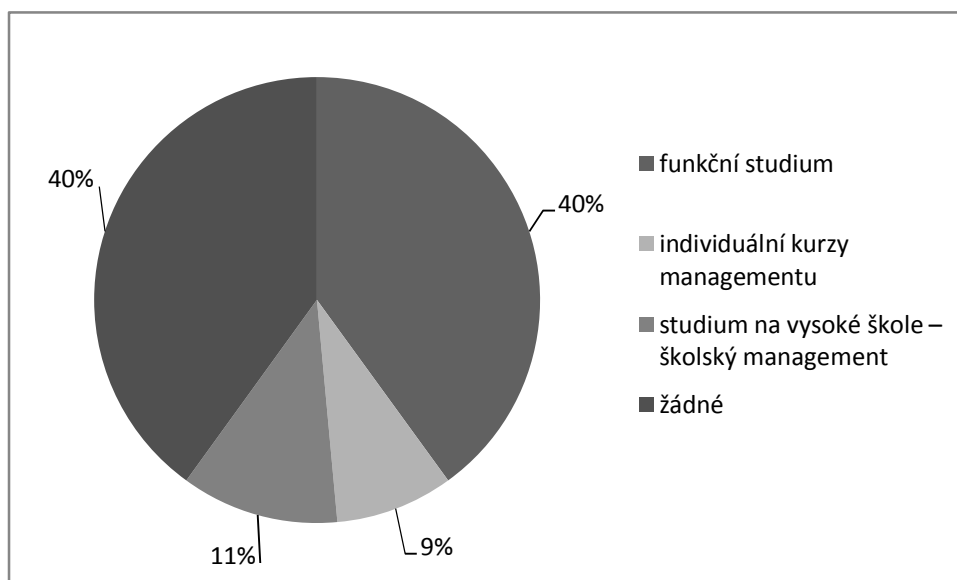
Závěr k otázce 2 (počet let ve funkci)

Většina ředitelek, se kterými bylo vedeno výzkumné šetření byla dlouhodobě ve funkci.

Otázka č. 3) Jakou odbornou přípravu zaměřenou na řízení školy jste absolvovala před nástupem do funkce?

- a) funkční studium
- b) individuální kurzy managementu
- c) studium na vysoké škole – školský management
- d) žádné

Graf č. 3: odborná příprava před nástupem do funkce - počet osob v %



Závěr k otázce 3 (odborná příprava předem)

Téměř polovina z dotazníkového šetření (14 ředitelek) před nástupem neabsolvovala žádnou odbornou přípravu. Stejný počet ředitelek (14) mělo za sebou funkční studium, 3 ředitelky absolvovaly před nástupem individuální kurzy managementu a pouze 4 ředitelky vystudovaly školský management.

Z rozhovorů vyplynulo že pouze jedna předem absolvovala kurz pro vedoucí pracovníky. Ředitelka 3 odpověděla, že žádné studium před 26 lety nebylo zapotřebí. Všechny ředitelky do dvou let zakončily funkční studium a všechny pokračovaly ve studiu školského managementu na vysoké škole.

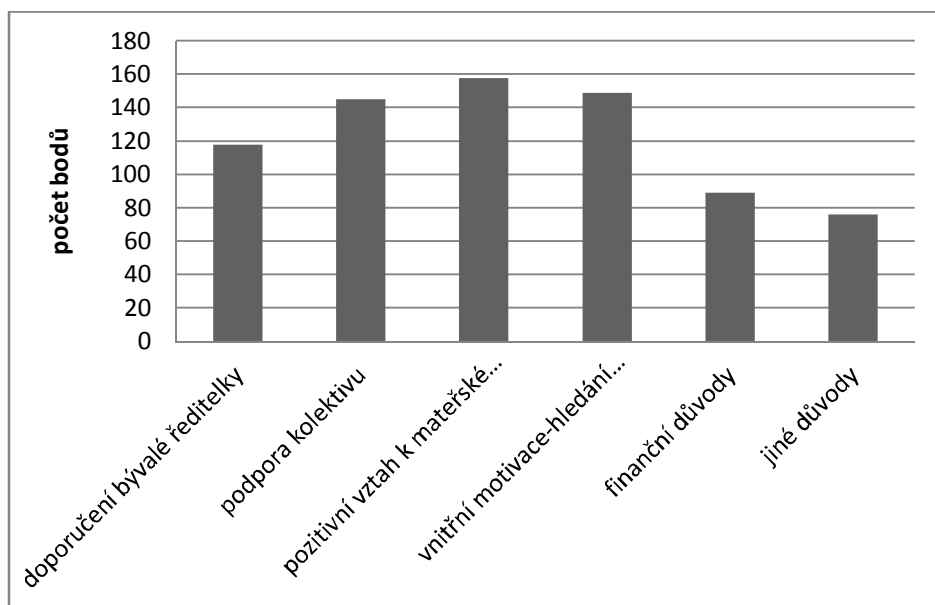
Příprava ředitelek není dostačující. Uvidíme, zda s přípravou vedoucích pracovníků pomůže kariérní řád a zda jeho součástí bude cílená podpora zevnitř organizace.

Otázka č. 4) Která z nabízených možností byla nejsilnějším důvodem pro Vaše rozhodnutí přihlásit se do konkurzu?

Přiřaďte body 1- 6 (6-nejsilnější důvod, 1-nejslabší důvod)

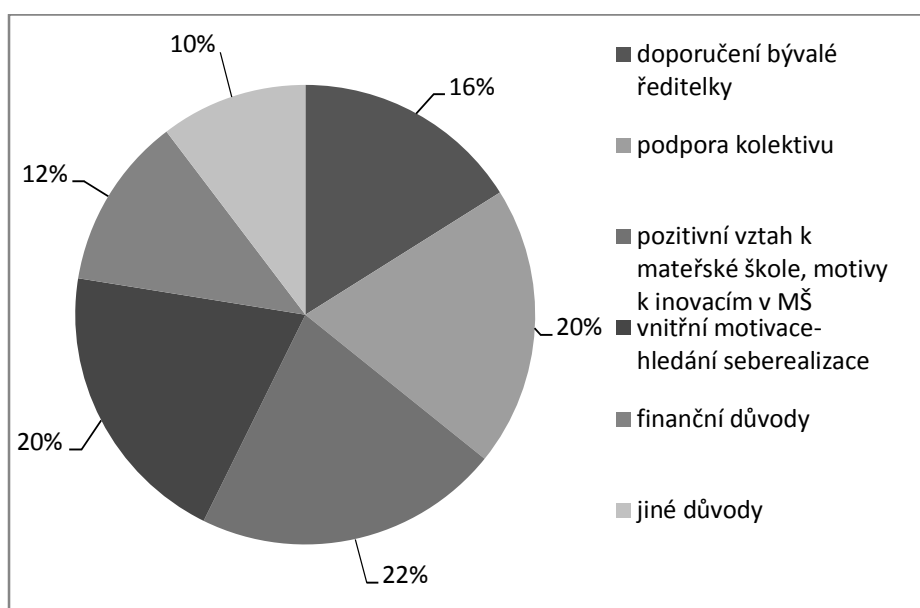
- a) doporučení bývalé ředitelky
- b) podpora kolektivu
- c) pozitivní vztah k mateřské škole, motivy k inovacím v MŠ
- d) vnitřní motivace-hledání seberealizace
- e) finanční důvody
- f) jiné důvody

Tabulka č. 3: Počet přidělených bodů podle důležitosti – důvody pro přihlášení



Tato tabulka a následující graf dokumentují důvody pro rozhodování přihlásit se do konkurzu. Z dotazníků pro ředitelky vyšlo, že nejvíce bodů -158- získal pozitivní vztah k MŠ, dále vnitřní motivace a podpora kolektivu. Bylo potřeba upřesnit, co pro ně pozitivní vztah znamená. Více je popsán v rozhovorech a v závěru k této otázce.

Graf č. 4: Důvody pro přihlášení - počet osob v %



Tabulka č. 4: Počet přidělených bodů - počet osob v %

Nejsilnějším motivem pro přihlášení do konkurzu byl podle sečtených bodů z dotazníkového šetření:	počet bodů:	%
Vztah k MŠ	158	22
Vnitřní motivace-seberealizace	149	20
Podpora kolektivu	145	20
Doporučení bývalé ředitelky	118	16
Finanční důvody	89	12
Jiné důvody	76	10

Výsledky z rozhovorů:

Ředitelka 1:

R: Na prvním místě bylo doporučení bývalé ředitelky a silný vztah k mateřské škole už od střední školy, protože jsem zde absolvovala praxi ze střední školy a bylo to mé jediné pracovní místo před mateřskou dovolenou i po ní. Na třetí místo při mém rozhodování, zda se přihlásit do konkurzu, patří možnost seberealizace.

Ředitelka 2:

R: Paní ředitelka odcházela do důchodu. Všichni jsme věděli, že přijde někdo nový, proto mě oslovil náš kolektiv, zda bych nechtěla zkusit se přihlásit. To byla rozhodně moje největší motivace a také jediná.

T: Podpora ředitelky a kolektivu byla vyvážená?

R: Ne větší podpora byla od kolektivu, protože pro něj to bylo řešení budoucnosti, která se jich bude týkat. Bývalá ředitelka mi řekla, jestli chceš, zkus to. Já vím, že s Tvoji povahou Tě to bude stát spoustu sil. Pomohu Ti.

Ředitelka 3:

Oslovení bývalou ředitelkou a vnitřní motivace.

R: dva roky před odchodem předchozí ředitelky do důchodu. Předchozí paní ředitelka mě považovala za nejvhodnějšího kandidáta na funkci ředitelky.

Vnitřní motivace pro seberealizaci.

R: Měla jsem silnou představu, jak by to mělo v MŠ fungovat jinak. Oslovil mě článek psychologů Evy Šulcové, který vyšel v časopisu Československá psychologie v říjnu 1989. Šlo o zveřejnění výzkumu, který byl prováděn ještě v socialismu, proč mají děti emocionální poruchy v ZŠ, nechtějí chodit do školy, mají odpor ke vzdělávání, trpí nechutenstvím. Zjistilo se, že příčina je v podobě a podmínkách MŠ. Výsledky výzkumu a přednášky v občanském fóru APV hned po revoluci pí docentky Opravilové o vzdělávacích systémech po celém světě byly pro mě velkým impulzem, že to musí v MŠ vypadat úplně jinak. Nastartovalo mě to ke změnám. Proměny jsem začala hned realizovat. V r. 1991 jsme pracovali na osobnostně orientovaném přístupu, v r. 1992 na MŠ podporujícím zdraví. Právě vnitřní motivace byla velmi silná.

Ředitelka 4:

R: Seberealizace byla velmi důležitá. Měla jsem také hezký vztah k MŠ, chodily sem i moje děti. Bylo pro mě hodně důležité, že se uvolnilo místo v této MŠ, měla jsem ambice pracovat zde více než řadová učitelka. Měla jsem podporu bývalé paní ředitelky i kolektivu.

Ředitelka 5:

R: S bývalými kolegyněmi jsme chtěly, aby se do naší mateřské školy nedostal někdo cizí z venku. Proto jsme se přihlásily dvě paní učitelky a necítily jsme v sobě konkurenci. Podporovaly jsme se. U konkurzu byly ještě dvě uchazečky z vnějšku.

T: Měla jste podporu bývalé ředitelky?

R: Podporu bývalé ředitelky jsem neměla, spíše zaměstnanců.

T: Jaký byl další důvod, záleželo Vám konkrétně na této MŠ ?

R: Ano určitě, pracovala jsem zde dlouho, znala jsem prostředí. Chtěla jsem na některé věci navázat, něco rozvést a také prosadit nějaké změny a jiný způsob vedení lidí.

Předchozí paní ředitelka byla velmi přísná, ale některé metody se neslučovaly s filozofií MŠ.

Věděla jsem do čeho jdu, snadno se mi vytvářela koncepce rozvoje MŠ. Zнала jsem to tady a věděla, co je potřeba.

T: A vnitřní motivace?

R: Pro mě byla důležitá podpora pracovníků školy.

Závěr k otázce 4 (důvod pro přihlášení do konkurzu)

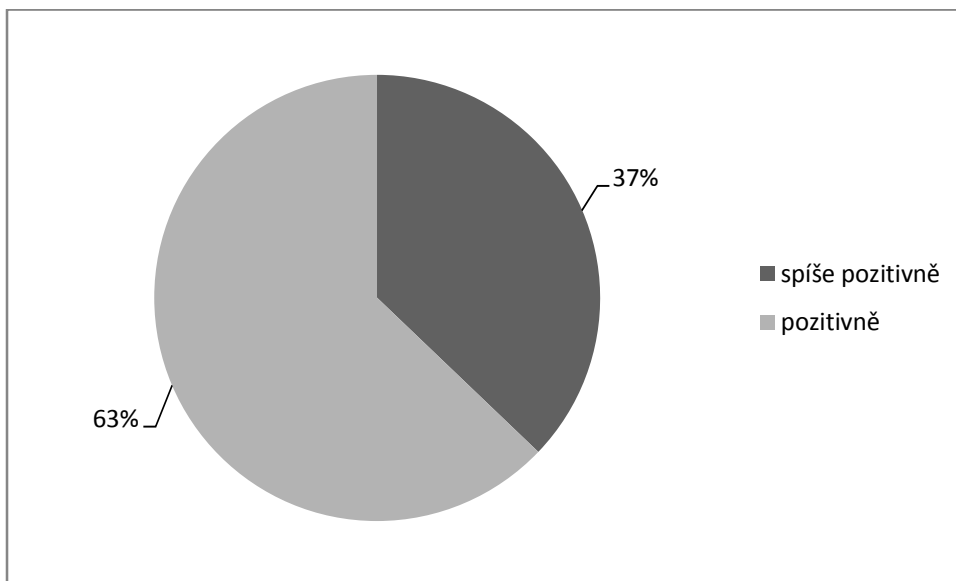
Výsledky šetření z dotazníků i z rozhovorů se shodly na třech hlavních důvodech pro přihlášení do konkurzu, kterými jsou: seberealizace, pozitivní vztah k mateřské škole a podpora kolektivu. Na první místo dávají dvě z pěti ředitelk možnost seberealizace, dvě podporu kolektivu a jedna podporu bývalé ředitelky. Tři ředitelky dávají hned na druhé místo pozitivní vztah k MŠ, který upřesňují dlouhodobou prací na pracovišti, podílení se na dobrém jménu školy, znalostí MŠ už z docházky vlastních dětí, znalostí prostředí.

Doporučení a podpora bývalé ředitelky se dostává až na čtvrté místo stejně jako u dotazníků.

Otázka č. 5) Jak jste byla přijata bývalými kolegy v pozici ředitelky?

- a) pozitivně
- b) spíše pozitivně
- c) spíše negativně
- d) negativně

Graf č. 5: Přijetí bývalými kolegy - počet osob v %



Pozitivní přijetí z dotazníků (22 pozitivně, 13 spíše pozitivně) bylo potvrzeno i v rozhovorech.

Doplňujícími otázkami se ale objevily nějaké zápory:

Ředitelka 1:

R: Podporu jsem měla. Složitě to bylo s respektováním, byla jsem nejmladší a bývalé kolegyně mě zaučovaly do praxe. Najednou jsem byla v obrácené roli - věkový rozdíl byl až 20 let.

Ředitelka 2:

T: Měla jste podporu od kolegů?

R: Řekli mi: „ Když to zkusíš a vyhraješ, tak mi Tě budeme podporovat“. A dodrželi to. Já jsem pocit podpory skutečně měla. Z počátku práce ředitelky byla velmi náročná, než si člověk uspořádá organizaci a zorientuje se. Mohla jsem zmatkovat, dělat chyby a přitom jsem tu velkorysou podporu skutečně měla.

T: Měla jste problémy s uznáním a přijetím od bývalých kolegů?

R: Problémy jsem nezaregistrovala. Nikdo moji autoritu nesnižoval. V začátcích byl stálý kolektiv a v tu dobu to byla velká výhoda.

Ředitelka 3:

R: Měla jsem podporu, protože všichni viděli, že pracuji jinak a s velkým nasazením.

T: Byla jste vzor?

R: Nemyslela jsem, že jsem byla úplný vzor, protože někteří viděli moji práci jinak, neztotožnili se s novým způsobem práce a v průběhu mého ředitelování většina lidí odešla. Jednak do důchodu a jednak změny byly tak radikální, že se s tím nedokázali srovnat, odešli. Já jsem si mohla vytvořit sbor, který mi vyhovuje, v současné době jsem spokojená. Neustálý proces výměny pracovníků. V počtu 11 lidí jsou změny s výměnami lidí zákonité a přirozené. Možná měli představu, že to pojede ve starých, zajetých kolejích.

Ředitelka 4:

T: Jak jste byla přijata? Měla jste podporu od kolegů?

T: Měla jste problémy s uznáním a přijetím od bývalých kolegů?

R: Podpora a přijetí bylo různé. Když jsem nastoupila, došlo ke snižování platů (doba slučování tabulek), začala jsem nepopulární věc a samozřejmě se ozývalo „To za bývalé řed...“ Časem se obrousily hrany.

Určitě podpora byla, protože všichni chtěli někoho, koho znají. Věděli, že nezačnu dělat zásadní změny, protože jsem se hodně podílela na tvorbě ŠVP a celkově na naší filozofii a způsobu práce. Byla jsem hodně zainteresovaná v cílech školy a ve vizi. Měla jsem zájem stát se ředitelkou tady, abych mohla v daném duchu a myšlence pokračovat.

Ředitelka 5:

T: Měla jste podporu od kolegů?

R: Byla jsem přijata dobře, i když záporná stránka byla v tom, že zde za předchozí paní ředitelky všichni dlouhodobě pracovali a měli své zvyky. Mysleli si, že já povedu školku stejně, že všechno bude tak, jak to fungovalo dříve. Některým zaměstnancům, zejména provozním, se určité změny nelíbily.

T: Měla jste problémy s uznáním a přijetím od bývalých kolegů?

R: Velké problémy ne, protože mě znali a dobře přijali, ale změny v provozu zaměstnanci těžce přijímali. Nakonec je přijali, ale nelíbilo se jim to.

Závěr k otázce 5 (přijetí bývalými kolegy)

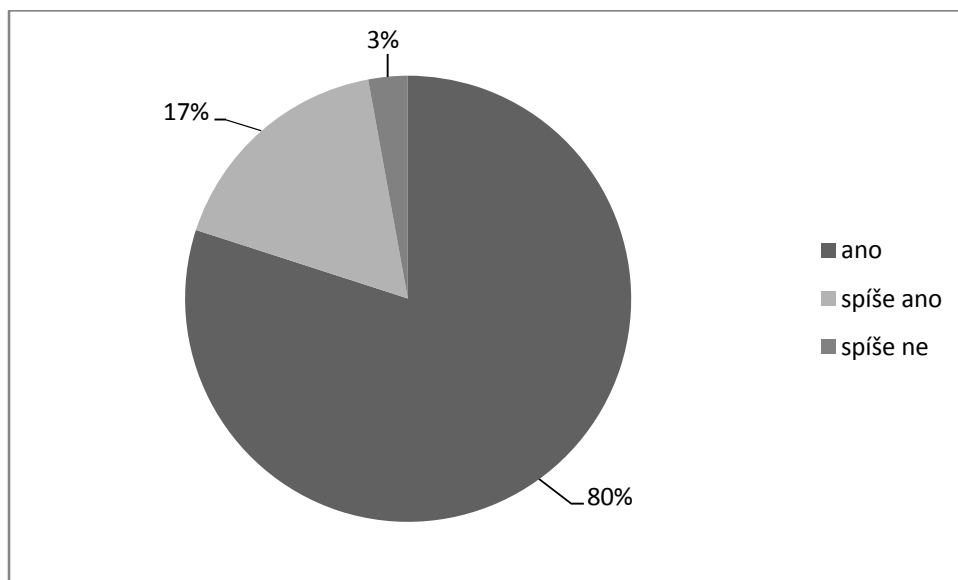
Podpora od bývalých kolegů byla potvrzena u všech ředitelek a hrála důležitou roli hlavně na začátku vstupu do funkce. Problémy se objevily, pokud nové ředitelky zaváděly změny. Téměř všechny ředitelky na začátku zaváděly změny pouze nezbytné.

To bylo výhodné pro ředitelky i pro pracovníky. Některé změny vedly postupem času i k motivaci většiny pracovníků, protože byly odstraňovány dlouho neřešené problémy.

Otázka č. 6) Přispěla Vám znalost chodu organizace k snazší adaptaci na funkci ředitelky mateřské školy?

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

Graf č. 6: Přispění znalosti organizace k snazší adaptaci - počet osob v %



Znalost prostředí a chodu organizace byly velkou výhodou. To potvrzuje 28 z 35 dotázaných ředitelek, 6 udává spíše ano, pouze 1 spíše ne.

Výsledky z rozhovorů:

Ředitelka 1:

R: Z pozitivního i negativního pohledu to byla určitě výhoda.

Věděla jsem, na koho se mohu spolehnout, kontrola pedagogů byla snazší, vše fungovalo.

T: Myslíte adaptaci na řízení edukačního procesu?

R: Ano, kvalita práce byla evidentní. Z celého kolektivu jsem cítila potřebu kontrolní činnosti v edukačním procesu pouze u nové pí učitelky, která byla přijata za mě. Věděla jsem, že má přidělenou výbornou uvádějící pí učitelku, a proto jsem se mohla více soustředit na řídicí práci.

Ředitelka 2:

R: Ano, znalost chodu organizace a zaměstnanců pomohla při adaptaci. Mohla jsem se věnovat tomu, co jsem neuměla. Kolektiv byl ustálený a přijímala se pouze jedna učitelka na moji pozici, to mi adaptaci ulehčilo. Předchozí ředitelka uplatňovala demokratický způsob vedení, chtěla jsem pokračovat v tom, co nastavila. V té době jsem neměla představu o tom, kdybych chtěla změnu, tak jakou. Vedení lidí byla oblast, nad kterou jsem se v začátku vůbec nezamýšlela.

T: Pomohla vám znalost zaměstnanců s řízením a hodnocením edukačního procesu?

R: Určitě ano, ustálený kolektiv. Nebylo zapotřebí nic měnit, věděla jsem, že učitelky pracují dobře. To byla výhoda.

T: Jak probíhala adaptace na zvládnání nových povinností podle kompetencí manažera, podle odborných kompetencí?

T: Zůstala stejná zástupkyně?

R: Ano, zůstala.

T: Měla už za předchozího vedení delegovanou práci? Byla vycvičená – zkušená?

R: Něco delegováno měla a já jsem věděla, co je její silná stránka. To jsem využila a postupem času jsem jí některé činnosti přidala. Mým cílem bylo delegovat na ni více činností a ona se vzpírala. Teprve až když jsem se při studiu ŠM dozvěděla, že je výhodnější, přidělovat lidem práci, která jim jde, že se má přidělovat podle jejich schopností – co jim jde, tzn. ušít na míru - teprve potom jsem si uvědomila, proč vznikaly některé problémy.

Ještě k adaptaci: První, co bylo, že jsem si pro sebe vytvořila plán, s čím se mám seznámit, co musím řešit. Několikrát jsem se setkala s předchozí ředitelkou a všechno jsem si psala, protože jsem věděla, že si to kvantum informací nemohu zapamatovat. Např. i běžná věc: trávník- kdo ho má sekat, kdy, kdo to platí, kdo to kontroluje.

První při adaptaci pro mě bylo plánování, aniž jsem věděla, že je to manažerská funkce. První plán byl, s čím se mám seznámit.

Při adaptaci bylo na prvním místě pročíst zákony, vyznat se v právu. Úplně stranou šlo vedení lidí, pedagogický proces, hospitace. Chodila jsem na školení v oblasti práva, abych pronikla do hloubky. Postupem času jsem mohla více delegovat, především to, čemu už jsem rozuměla, v čem jsem se vyznala.

Ředitelka 3:

R: Výhodou bylo, že jsem znala lidi a prostředí a vycházela jsem z toho, jak to tady fungovalo. Změny přicházely postupně. Znalost prostředí mi pomohla s největší změnou v r. 1990 po roce ve funkci, to je velmi krátká doba na velkou změnu. Bylo rozdělení dětí do věkově smíšených tříd. Byli jsme jedni z prvních a byl to velký zásah do způsobu práce. Zde jsem změny otevřela. Byli jsme jedni z prvních v Praze. Právo a ekonomiku jsem se musela učit. V r. 1994 jsme šli do právní subjektivity, musela jsem si rozšiřovat znalosti hlavně v ekonomické oblasti, v právní také. Musela jsem zjistit své kompetence a kompetence zřizovatele. Cítila jsem odpovědnost, což zabralo hodně času a nemohla jsem se věnovat spolupráci s učitelkou ve třídě. Byla nespokojená, po dvou letech odešla. Na základě této zkušenosti jsem přijala další učitelku na doplnění mého úvazku.

T: Pomohla vám znalost zaměstnanců s řízením a hodnocením edukačního procesu?

R: Ano, pomohlo, protože jsem učitelky znala a věděla, co potřebují posilovat.

Adaptace byla usnadněna znalostí lidí a prostředí.

Kdybych šla do nového prostředí, nemohla bych tak brzy způsob práce v mateřské škole proměňovat. Neznala bych prostředí a musela bych ho nejdříve poznat. Myslím si, že by poznávání trvalo minimálně rok, ale spíše tři roky. Mám zkušenost se zaváděním změn, že zpracování, posunutí, pochopení trvá většinou tři roky.

Tři roky mi trvalo získat jistotu v práci ředitelky, co, kdy, jak; co je podstatné.

Ředitelka 4:

R: Myslím, že určitě. Znala jsem některé povinnosti ředitelky, hodně jsem pomáhala s administrativní prací, majetek jsem kompletně dělala, vedla jsem veškerou personální činnost, služby učitelek, pokladnu. Bylo to dobře, protože jsem nepřišla do cizího prostředí, kde bych se musela seznamovat s tím, kde co je, jak se co dělá. I znalost kolegů byla výhodou, protože jsem je znala po psychické stránce, věděla jsem, co mohu očekávat.

Ale bylo to i obráceně, protože oni znali mě, znali moje silné a slabé stránky. To byl na druhou stranu problém. Protože když jako ředitelka přijde do nového prostředí, dá práci lidem poznávat, ale může na ně jako nadřízený vedoucí pracovník působit.

Je to jediná nevýhoda, se všemi jsi byla na stejné rovině a oni mají zafixováno (stejně jako v celém školství), mají takový náhled, že by práci ředitelky snadno zvládli. Vybudovat pozici autority, že teď to myslím vážně. Hlavně z liberálního vedení je někdy potřeba řešit věci autoritativně. Tím byly začátky hodně těžké.

Ředitelka 5:

R: Zda přispěla k adaptaci, nevím, protože jsem nastoupila z pozice učitelky a nevěděla jsem nic. První rok jsem se zabírala pouze administrativou. Všechno úsilí jsem věnovala správnému vyplňování tabulek, výkazů a dalších dokumentů, aby byly správně. Teprve potom jsem začala řešit to ostatní. Hned první rok mi nastoupila finanční kontrola a inspekce a největší zatížení bylo administrativní – správnost písemných dokumentů.

Teprve později jsem začala pracovat na změně ŠVP a celém edukačním procesu, vedení lidí. Největší potíže byly se staršími kolegyněmi.

Neuměla jsem nic, musela jsem se radit s kolegyněmi zvenku. Zástupkyně nic o administrativě nevěděla a neuměla mi poradit.

Závěr k otázce 6 (snazší adaptace)

Pro adaptaci byla znalost prostředí, pracovníků a chodu organizace velkou výhodou.

Z dotazníkového šetření to zcela potvrzuje 80%, 17% uvádí, že spíše ano.

Z pěti ředitelek se na této výhodě shodují čtyři, pátá tuto výhodu nedokáže posoudit.

Většina ředitelek uvádí, že díky znalosti prostředí, pracovníků a celého chodu organizace se mohly více věnovat činnostem, které souvisí hlavně s povinnostmi manažera a s administrativní zátěží. Znalost později také přispěla k možnosti zavádění nových změn, které souvisí spíše s lidrovskými kompetencemi.

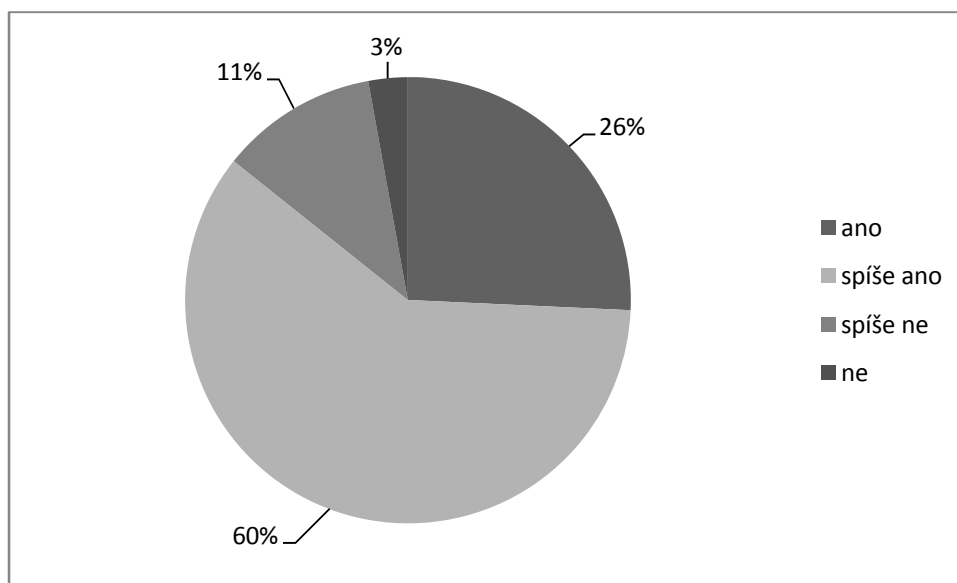
Otázka č. 7) Přineslo Vaše jmenování pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců?

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

Tabulka č. 5: Pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců (podle dotazníků)

Pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců	počet ředitelek z 35	procenta
ano	9	26
spíše ano	21	60
spíše ne	4	11
ne	1	3

Graf č. 7: Pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců - počet osob v %



Podle dotazníků tuto otázku hodnotí velmi kladně 26 % a kladně 60 % respondentek.

Výsledky z rozhovorů:

Ředitelka 1:

R: Ano, určitě. Zkušené učitelky mě přijaly s respektem. Cítila jsem vzájemné povzbuzování. Žádná rivalita nebyla. Všechny ocenily, že nepřišel nikdo cizí. Kolegyně

si mě také vybraly proto, aby mohly ovlivnit, co je tíží. Zásadní změny v personálních otázkách nebyly, jen jsem musela splnit očekávání s řešením otázek provozu. Snaha řešit problémy vedla ke vzájemné podpoře a spolupráci. Bývalé kolegyně mě oceňovaly, že jsem problémy nenechala být. Kontrola nápravy a vzájemná zpětná vazba podpořila spolupráci a spokojenost ostatních pracovníků.

Ředitelka 2:

R: To přesně nevím. Jedna velká změna nastala. Šla jsem ředitelovat v r. 2002, v době kdy škola byla druhý rok v právní subjektivitě. Pro motivaci bylo více faktorů. Nastaly i další změny, nejen v osobě ředitelky. Možnost rozhodovat o tom, jak to chceme my a ne úřad, bylo velkou motivací pro všechny. Se mnou získali možnost podílet se na rozhodování o zařizování apod., možnost volby, co chtějí. Měli jsme více peněz, o kterých jsme si mohli rozhodovat sami.

T: Já myslím motivaci spíše z personálního hlediska?

R: Zaměstnanci, když mě oslovili, tak řekli: „Tebe známe, bylo by lepší, kdybys byla naše ředitelka, než někdo cizí.“ Jestli to potom byla pro ně motivace, přesně nevím, ale zřejmě v začátku se jim ulevilo. To neznamená, že by se s někým cizím měli lépe - spekulace.

Ředitelka 3:

R: Ano pomohla, všichni věděli, že hodně pracuji, že to myslím dobře. Ale potom viděli, co změny přinášejí a mysleli si, že vyžadují hodně práce.

T: Pomohla Vám Vaše předchozí učitelská prestiž s prosazováním vlastních nových postupů?

R: Kolegyně netušily, že ke změnám dojde. Viděly, že v MŠ trávím hodně času, že jsem angažovaná, že pracuji jinak. Když jsem nastoupila, chtěla jsem více práce. Změn v celém způsobu práce bylo hodně. Navíc s právní subjektivitou přibýlo nejvíce práce mně, tím byla velmi zatížená učitelka, která pracovala se mnou ve třídě. Některé paní učitelky změny vzaly a pochopily, některé odešly. Ředitelka nemůže být kamarádkou.

Ředitelka 4:

R: Myslím, že pozitivní vliv byl určitě, protože všichni byli vyděšení. Se mnou dělalo konkurz sedm lidí. Když sem chodili, tak někdo už říkal, že speciálně zaměřená třída tady nebude. Přitom zájem o tuto třídu je z celé MČ. Byli rádi, jak to dopadlo.

T: Jak jste hodnotila předchozí způsob vedení (autoritativní, demokratické, participativní), chtěla jste pokračovat v podobném stylu (pozor na provozní slepotu)?

R: Předchozí způsob vedení byl ke konci hodně liberální. Velký problém byl s benevolencí ke kouření, pí ředitelka kouřila také. Zde jsem byla neústupná v dodržování pravidel, že v objektu se nekouří, že se kuchařka musí převléknout před a po kouření.

T: Pomohla Vám Vaše předchozí učitelská prestiž s prosazováním vlastních nových postupů (řízení změn)?

R: Učitelská prestiž pomohla určitě, byla jsem hodně angažovaná do vedení školy, pracovala jsem na ŠVP.

Dokončila jsem studium VOŠ a všechny nejnovější poznatky, které se týkaly edukačního procesu, jsme mohli využít pro tvorbu ŠVP. To bylo výhodou. Nyní jsem zavalena právem a ekonomikou.

Věděla jsem, jak která učitelka pracuje s dětmi, věděla jsem, koho je třeba usměrnit, nasměrovat, povzbudit.

Ředitelka 5:

R: Částečně ano, protože jsme byli zvyklí na autoritativní styl, tak všichni ocenili změnu vedení.

Když jsem nastoupila, tak tady bylo hodně lidí důchodového věku, téměř každý rok nastupovala nová pracovnice, začali jsme se omlazovat.

T: Jak jste hodnotila předchozí způsob vedení (autoritativní, demokratické, participativní), chtěla jste pokračovat v podobném stylu?

R: Byla velmi přísná, a proto se mi s jiným způsobem vedení těžce prosazovaly změny. Velké problémy jsem měla se školnicí, protože na ni platil autoritativní styl předchozí paní ředitelky. Ale časem můj mírnější styl vedení lidí přijala a dnes se na ni mohu absolutně spolehnout. Změna nešla udělat hned, muselo to mít čas! Pochopení změny není hned.

Ani zaměstnanci nemohli vědět, jak se budu chovat, až se stanu ředitelkou.

Závěr k otázce 7 (pozitivní vliv na motivaci)

Jmenování ředitelky zevnitř mateřské školy mělo téměř vždy pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců z počátku jejího nástupu. Výhody byly z pozitivního (nepřišel nikdo cizí

s velkými změnami) i negativního hlediska (znalost slabin nové ředitelky, znalost slabin organizace). Řešení problémů z předchozího období většina zaměstnanců očekávala a oceňovala. Jen malá část zaměstnanců, která musela akceptovat změny k lepšímu, se musela přizpůsobit. Řízení velkých změn přicházelo až mnohem později. Podle uskutečněných rozhovorů to byla vždy cesta ke zlepšení, kdo ji nechtěl přijmout, měl možnost odejít. Kdo vydržel, postupně změny pochopil, a následně byla motivace ještě posílena.

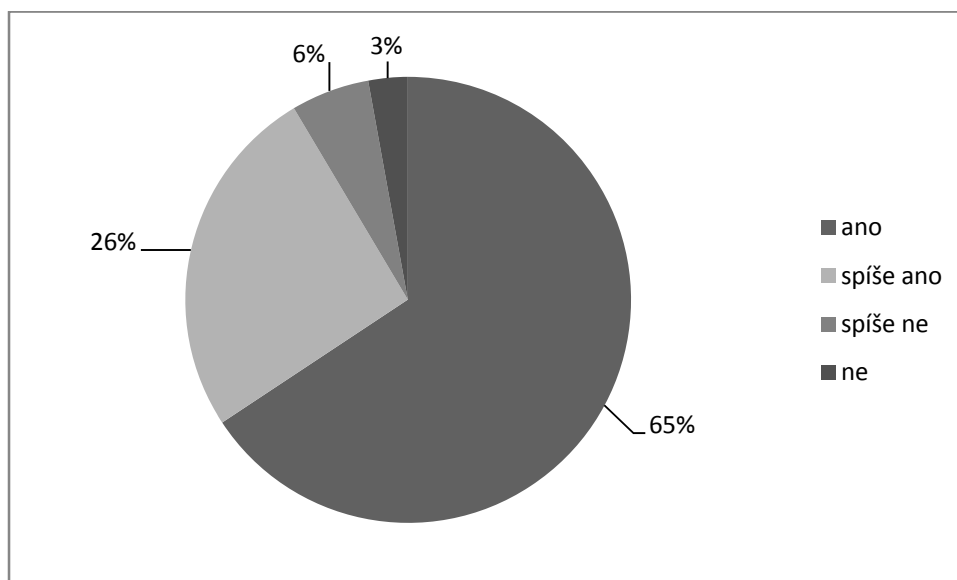
Otázka č. 8) Pomohla Vám znalost bývalých spolupracovníků při řešení problémů?

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

Tabulka č. 6: Pozitivní vliv na řešení problémů (podle dotazníků)

Vliv na řešení problémů	počet ředitelek z 35	procenta
Ano	23	65
spíše ano	9	26
spíše ne	2	6
Ne	1	3

Graf č. 8: Pozitivní vliv na řešení problémů - počet osob v %



Podle dotazníků znalost bývalých kolegů ve velké míře (65% + 26 spíše ano) pomáhala s řešením problémů.

Výsledky z rozhovorů:

Ředitelka 1:

R: Ano, problém jsem znala. Jako bývalé kolegyně jsem i já věděla o problémech s provozními zaměstnanci, které nebyly řešeny. Věděla jsem, co mohu objektivně ovlivnit.

Protože jsem znala chod organizace, věděla jsem, kde jsou časové rezervy. Stačilo vytvořit podrobný harmonogram práce a důsledně kontrolovat plnění pracovních náplní. Všichni zaměstnanci zůstali na svých místech.

Odvaha a občasný pocit podřízenosti vůči starším kolegyním mě zpočátku brzdil v potřebě rozhodovat ve větší míře. Postupem času jsem tyto pocity musela překonat.

Ředitelka 2:

R: Znalost zaměstnanců mně rozhodně pomohla, protože jsem věděla, na koho se mohu 100% spolehnout, koho nemusím kontrolovat. Tím, že jsem povahy znala, věděla jsem, co ke komu patří. Zaměstnanci se také sžívali s mojí novou rolí. Velké problémy ze začátku naštěstí nebyly. Pouze v kuchyni drobné změny.

Zvykaly si obě strany. Jako učitelka jsem se s kuchařkami setkávala v jiných situacích. Znalost kuchařky při vydávání jídla dětem, kdy byla vlídná, se s novou rolí změnila, když jsem vytýkala nějaké organizační záležitosti. Vlídnot ustoupila. Nové okolnosti vedly ke změnám v roli vedoucího i zaměstnance. Do té doby blízký vztah.

Ředitelka 3:

R: To si nemyslím. Je to těžká otázka, protože představa a realita je jiná. Nedokážu posoudit, kdybych pracovníky neznala, zda bych problém řešila jinak. Myslím si, že bych problémy řešila stejně, protože člověk hledá způsoby řešení problémů.

T: Dokázala jste využít konflikt pro řešení problémů?

R: Určitě. Nic jiného nezbyvá.

Ředitelka 4:

R: Problémy se vždy musí řešit.

Věděla jsem, koho mám stále kontrolovat.

Kouření - velký problém. Nic jiného s bývalými kolegyněmi zásadního nebylo.

Naproti tomu neznalost nově nastoupivší kolegyně podtrhuje výhodu znalosti bývalých kolegů i pro snazší a rychlejší řešení problémů. Měla jsem učitelku s padělaným maturitním vysvědčením, která nově nastoupila s mým nástupem do funkce. Její metody byly opravdu podivné, neznalost dětské psychologie. Znalost výchovné práce mi pomohla. Potom nastaly konflikty, někdo byl na její straně, měla zmanipulované rodiče. Psala emaily rodičům, kolegyním. Aby ukončení poměru ve zkušební době nebylo příliš dramatické, musela jsem všem otevřeně vysvětlit situaci, přestože jsem původně nechtěla.

Ředitelka 5:

R: Ne, nepomohla, pro mě osobně to bylo velmi těžké. Vytknout cokoli kolegyni, která mi byla dříve velmi blízká, mě zatěžovalo. Dlouho mi trvalo naučit se vytknout, sdělit požadavky. Myslím si, že kdybych přišla do jiné mateřské školy, říkalo by se mi to cizímu člověku lépe. Na druhou stranu nedokážu posoudit, jak by mě jako ředitelku přijali v jiné MŠ, kdyby mě vůbec neznali.

Škola fungovala dobře, kolektiv se nezměnil, tím velké konflikty nebyly.

Všichni byli o dost starší než já, to mě také omezovalo. Byla jsem vychovaná k úctě starším. Zástupkyně zůstala zástupkyní, byla metodičkou TV a nové metody práce se nezaváděly snadno. Nově nastoupivším na uvolněná místa se mi sdělovalo lépe. Časem jsem se zlepšila a našla způsob, jak a komu sdělovat nepříjemné věci. Dlouhodobá znalost věkově starších kolegyně mi roli ředitelky ztěžovala.

Závěr k otázce 8 (znalost bývalých spolupracovníků při řešení problémů)

Z dotazníků znalost bývalých spolupracovníků vyhodnotilo velmi kladně jako pomoc při řešení problémů 65% a kladně 26% respondentek.

Tři z pěti ředitelek (60%) znalost pracovníků vyhodnotilo kladně, jedna ředitelka (20%) tuto otázku nedokázala posoudit a jedna (20%) se vyslovila záporně. Pro řešení problémů byla někdy překážka v rozdílném pohledu předchozí znalosti zaměstnance z pozice učitelky nebo kamarádky, ale ne z pozice vedoucího pracovníka. Záporům bylo, že hůře se přijímají podněty na provádění změn od někoho, koho jste dříve znala jako spolupracovníka.

Kladem byla znalost problému, znalost osobností, znalost jejich způsobů jednání. Ředitelka věděla, co chce změnit a jak na koho působit.

Jako výhodu znalost bývalých spolupracovníků pro řešení problémů podtrhuje v rozhovoru č. 4 právě neznalost nově nastoupivší kolegyně. Výhoda znalosti bývalých kolegů umožňuje snazší a rychlejší nalézání cest řešení problémů.

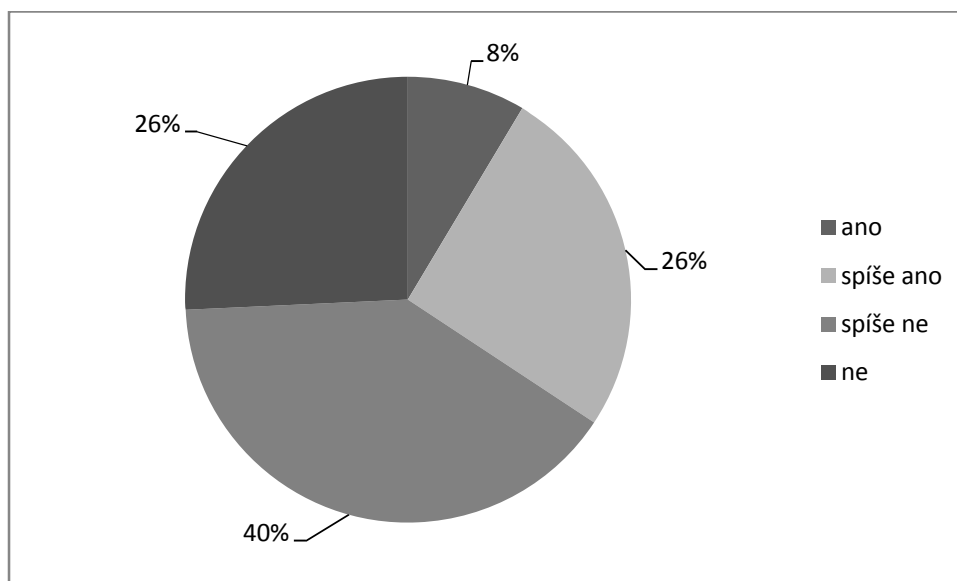
Otázka č. 9) Ovlivňovaly bližší vztahy s bývalými kolegy/kolegyněmi objektivitu při rozhodování po zvolení do funkce ředitelky mateřské školy?

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

Tabulka č. 7: Ovlivnění objektivitu při rozhodování (podle dotazníků)

Ovlivnění objektivitu při rozhodování	počet ředitelek z 35	procenta
ano	3	8
spíše ano	9	26
spíše ne	14	40
ne	9	26

Graf č. 9: Ovlivnění objektivitu při rozhodování - počet osob v %



66% respondentek se nenechalo ovlivnit. Pouze 8% ano, 26% spíše ano.

Výsledky z rozhovorů:

Ředitelka 1:

R: Vzhledem k velkému rozdílu věku zpočátku ano - u pí učitelek, o kterých jsem věděla, že jsou slabší a zároveň byly o 20 let starší, bylo rozhodování a jednání s nimi ovlivněno respektem. Hůře se prosazovaly nové metody a přístupy v edukačním procesu.

Ředitelka 2:

R: Ano, ovlivňovaly. Člověku, kterého jsem dlouho znala a tykala jsem si s ním, mi dělalo potíže vytknout něco, co se mi nelíbilo. Dělaš něco, s čím nesouhlasím, bylo

pro mě hodně těžké. Rozhodování o lidech bylo pro mě velmi těžké, cítila jsem sociální pohled na některé pracovníky. Zнала jsem osudy lidí. Věděla jsem, že uklízečka pracuje, co může. Musela jsem se sžít s rolí rozhodování, že nerozhoduji o tom, co si kdo koupí, ale jakou vykonal práci (odměny).

T: Role manažera? Jsi také lídr.

R: Ano, postupně jsem přišla na jiný způsob motivace, posadím se s nimi a alespoň slovně ohodnotím kladně jejich práci, když si to zaslouží. K tomu je přidáno finanční ohodnocení formou odměny.

Ředitelka 3:

R: Vždy jsem se snažila být objektivní. Mezi učitelkami jsem neměla přátelské vztahy. To nebyl problém. Jako učitelka jsem zde pracovala 3 roky. Nebyla to moc dlouhá doba na vytvoření blízkých vztahů.

Ředitelka 4:

R: Řekla bych, že ne. Vždy jsem se snažila být objektivní.

Ředitelka 5:

R: Snažila jsem se, aby neovlivňovaly. K někomu jsem měla velmi blízký vztah a potom se hůře sdělovaly výtky. Ale vždy jsem se snažila být spravedlivá.

Dnes se blízkost bývalých kolegyně stala výhodou, stačí jednorázově upozornit. S novými zaměstnanci je více práce s vytýkáním a následnou kontrolou, zda pochopili.

Závěr k otázce 9 (vztahy x objektivita)

Podle dotazníků se 66% ředitelek nenechalo ovlivnit. Podobně dopadlo šetření z rozhovorů. Dvě odpověděly ano (40%), ostatní se snažily být spravedlivé. Ovlivňování bývalými kolegy může být nevýhodou, ale podle výzkumu se s touto nevýhodou dá pracovat. Velkou roli hraje zodpovědnost, očekávání zaměstnanců a smysl pro spravedlnost. Spravedlivé a objektivní rozhodování směřuje celkově k výhodám. To dokládá také pí ředitelka v rozhovoru č. 5:

„Dnes se blízkost bývalých kolegyně stala výhodou, stačí jednorázově upozornit. S novými zaměstnanci je více práce s vytýkáním a následnou kontrolou, zda pochopili.“

Otázka č. 10) Zde uveďte další výhody nebo nevýhody podle Vaší zkušenosti se jmenováním na funkci ředitelky mateřské školy z vnitřních zdrojů organizace:

Doplnění dalších kladů a záporů - citace z dotazníků k poslední otevřené otázce:

Výhody:

Když jde zvenku, nezná to tam.

Znalost pomohla s administrativou, vůbec jsem se nemohla věnovat řízení lidí, ale věděla jsem, že pracuji jako dříve. To byla pomoc pro adaptaci na povinnosti ředitelky.

Pohodlní lidé by do konkurzu nešli.

Výhoda, že znám kolegy a vím, co mohu očekávat.

Znalost silných i slabých stránek byla plusem při tvorbě koncepce MŠ. Bylo snazší navázat na dosavadní systém a hledat možnosti jeho vylepšení. V kolektivu vládl klid a pozitivní atmosféra, nikdo se nedostával do stresu.

Rodiče dětí nebyli v nepříjemném očekávání, co se bude dít.

Podpora rodičů.

Posun organizace kupředu.

Nevýhody:

Nevýhoda, že znají oni mě. Vědí, že direktivní řízení mi nejde snadno a hledají cesty, jak ho zmírnit.

Nevýhoda - z kamarádky a učitelky se stejným postavením je ředitelka - pokud se chce změnit něco zaběhnutého, jde to těžce. Učený z nebe nespádl a funkce ředitelky přináší rozhodování, zodpovědnost - to se musí každý naučit - a nejde to hned, učím se 9 let a budu se učit asi do konce svého funkčního období.

Závěr k otázce 10 (otevřená otázka pro doplnění)

K této otevřené otázce paní ředitelky, se kterými jsem dělala rozhovory, už nechtěly nic upřesnit s odkazem, že vše už bylo řečeno.

Odpovědi na tuto otevřenou otázku potvrzují více rozebrané a popsané výhody z rozhovorů.

Navíc byla několikrát potvrzena výhoda, na kterou nebyla speciálně vytvořena otázka, a to podpora rodičů. To podtrhuje významnou výhodu jmenování z vnitřních zdrojů podle teorie³⁰ ve školství, a to orientaci v regionu, znalost rodičů a dále podle teorie Řízení lidských zdrojů - možnost naplňování očekávání klíčových zainteresovaných skupin.

3.5 Shrnutí výzkumného šetření

V teoretické části byly popsány výhody a nevýhody podle různých zdrojů z odborné literatury, které byly následně zkoumány.

Výhody: lepší znalost uchazeče, možnost postupu, snazší adaptace, znalost spolupracovníků, pozitivní vliv na motivaci a lojalitu, návratnost investic do zkušeností a vzdělávání, nízké náklady na proces získávání pracovníků, rychlejší obsazení místa.

Tyto výhody byly doplněny ještě o výhody pracovníků ve školství: dobrá znalost zaměstnanců, zažité znalosti a dovednosti v oblasti pedagogického procesu, orientace v pracovním prostředí a regionu, znalost rodičů, žáků, zřizovatele apod.

Nevýhody: provozní slepota, vzájemné konkurování, vazby na některé zaměstnance - menší objektivita.

Znalost uchazeče: tato výhoda nemohla být zkoumána objektivně. Důvodem je specifikum výběru nové ředitelky při konkurzním řízení, do kterého se mohou přihlašovat uchazeči zevnitř organizace i zvenku. Pouze jeden člen konkurzní komise je

³⁰ŠIKÝŘ, M. et al., ref. 26; ULRICH, D., et al., ref. 3;

přímo z konkrétní mateřské školy. Většina členů konkurzní komise uchazeče z pracovního procesu nezná.

Ze stejných důvodů nejde zkoumat ani návratnost do investic do zkušeností a vzdělávání a nízké náklady na proces získávání pracovníků.

První tři otázky sloužily k identifikaci zkoumaného vzorku respondentů: **č. 1 (pozice před funkcí), č. 2 (počet let ve funkci), č. 3 (odborná příprava před nástupem do funkce).**

Polovina z nich byla učitelkami, druhá polovina zástupkyněmi.

Většina ředitelek byla dlouhodobě ve funkci - více než 6 let.

40% ředitelek (14 z 35) z dotazníkového šetření a 80% (4 z 5) z rozhovorů nemělo před nástupem do funkce odbornou přípravu. Pouze 9% (3 z 35) podle dotazníků a 20% ředitelek podle rozhovorů studovaly předem individuální kurzy managementu.

Ředitelka 3 odpověděla, že žádné studium před 26 lety nebylo zapotřebí. Všechny ředitelky do dvou let zakončily funkční studium a všechny pokračovaly ve studiu školského managementu na vysoké škole.

Příprava ředitelek není dostačující. Uvidíme, zda s přípravou vedoucích pracovníků pomůže zavedení kariérního řádu. Zda jeho součástí bude cílená podpora zevnitř organizace bude záležet na více okolnostech.

Otázka č. 4 (důvod pro přihlášení do konkurzu) potvrdila výhody: možnost postupu, zažité dovednosti v oblasti pedagogického procesu.

Z celkového počtu dotazovaných ředitelek byla přesně polovina před jmenováním zástupkyněmi. To ukazuje na možnost postupu.

Výsledky šetření z dotazníků i z rozhovorů se shodly na třech hlavních důvodech pro přihlášení do konkurzu, kterými jsou: seberealizace, pozitivní vztah k mateřské škole a podpora kolektivu. Až na čtvrtém místě bylo doporučení bývalé ředitelky. Právě silná podpora kolektivu vypovídá o výhodě znalosti spolupracovníků navzájem a zároveň popírá u zkoumaného vzorku respondentek nevýhodu vzájemného konkurování.

Otázky č. 3 a č. 4 vypovídají o nedostatečné výchově nových následovníků.

Otázka č. 5 (přijetí bývalými kolegy) vypovídá o výhodách: pozitivní vliv na motivaci, orientace v pracovním prostředí i regionu, zažitá znalost a dovednosti.

Podpora od bývalých kolegů byla potvrzena u všech ředitelek a hrála důležitou roli hlavně na začátku vstupu do funkce. Pedagogové ocenili možnost pokračování v nastavené filozofii školy. Problémy se objevily, pokud nové ředitelky zaváděly změny. Výhodu pozitivní vliv na vzájemnou motivaci podpořila možnost využití znalostí k odstraňování drobných neřešených problémů hned při nástupu do funkce. Tím byla potvrzena i výhoda znalost spolupracovníků a znalost prostředí.

Vyloučila nevýhodu „vznik obav“, zaměstnanci neměli stresy z nového nadřízeného pracovníka.

Otázka č. 6 zkoumala výhodu snazší adaptace.

Pro adaptaci byla znalost prostředí, pracovníků a chodu organizace velkou výhodou. Z dotazníkového šetření to zcela potvrzuje 80%, 17% uvádí, že spíše ano.

Z 5 ředitelek se na této výhodě shodují 4, pátá tuto výhodu nedokáže posoudit. Většina ředitelek uvádí, že díky znalosti prostředí, pracovníků a celého chodu organizace se zpočátku mohly více věnovat činnostem, které souvisí hlavně s administrativní zátěží. Pro ředitelky byla tato výhoda umocněna možností soustředit se na adaptaci nové role manažera a lídra, na rozvíjení kompetencí potřebných k řízení organizace a vedení lidí.

Otázka č. 7 ověřovala pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců – tuto výhodu potvrdilo 26% ze zkoumaného vzorku odpovědí ano a 60% odpovědí spíše ano. V rozhovorech tuto výhodu potvrdily všechny ředitelky. Pro většinu zaměstnanců se pozitivní vliv na motivaci projevil ihned, pro někoho až po krátkém působení, když byla potvrzena cesta ke zlepšení. Tím se zvyšovala spokojenost a upevňovaly se dobré vztahy ke škole.

Otázky č. 8 a č. 9 zkoumaly ne/výhody: znalost spolupracovníků při řešení problémů a vliv na objektivitu) Tyto otázky mohly vyhodnotit výhody a případné nevýhody znalosti spolupracovníků. Přesto znalost spolupracovníků při řešení problémů jako výhodu hodnotila většina z dotazníkového šetření – 60% velmi kladně a 26% kladně.

Tři z pěti ředitelek – 60% otázku znalosti spolupracovníků při řešení problémů vyhodnotilo také pozitivně. Problémy se musí řešit. Znalost problému, znalost osobností byla kladem, ředitelka věděla, co chce změnit, jak se na konkrétní případy zaměřit, jak má s typy osobností jednat. Výhoda znalosti bývalých kolegů umožňuje snazší a rychlejší řešení problémů.

Ovlivňování bývalými kolegy může být nevýhodou. Vyhodnocení otázky č. 9 ukázalo, že 66% z dotazníkového šetření a 60% ředitelek z rozhovorů se ovlivnit nenechalo, ostatní se snažily být spravedlivé. Spravedlivé a objektivní rozhodování směřuje celkově k výhodám. To dokládá také pí ředitelka v rozhovoru č. 5:

„Dnes se blízkost bývalých kolegyň stala výhodou, stačí jednorázově upozornit. S novými zaměstnanci je více práce s vytýkáním a následnou kontrolou, zda pochopili.“

S touto nevýhodou se dá pracovat. Dvě ředitelky musely překonat respekt a pocit podřízenosti ke starším kolegyním, postupem času přeměna ve výhodu – podnět k osobnímu růstu.

V otevřené otázce č. 10 byla několikrát potvrzena výhoda, na kterou nebyla speciálně vytvořena otázka, a to podpora rodičů. To podtrhuje významnou výhodu jmenování z vnitřních zdrojů ve školství, a to orientaci v regionu, znalost rodičů a dále podle teorie Řízení lidských zdrojů - možnost naplňování očekávání klíčových zainteresovaných skupin.

Nevýhody

Podle uskutečněných rozhovorů žádná ředitelka nezažila nevýhodu vzájemné konkurování a soutěžení, protože většina ředitelek ze zkoumaného vzorku měla před nástupem do funkce výraznou podporu kolektivu. Zaměstnanci nemuseli mít „obavy z nového vedoucího pracovníka“ – ředitelky. Většina ředitelek zaváděla nové metody a přístupy postupně, protože se už před nástupem podílely na tvorbě nových ŠVP, navazovaly na celkový chod školy. Paní ředitelky také mluvily o některých nedostacích - provozní slepotě předchozích ředitelek. Většina kolegů očekávala jejich nápravu. Proto nevýhoda „provozní slepota“ nemohla být na zkoumaném vzorku respondentek potvrzena.

4. Závěr

„Hledání rovnováhy mezi minulostí a budoucností vyžaduje osvojení minulých principů a jejich následné přizpůsobení budoucím scénářům.“ Ulrich et al.³¹

Cílem bakalářské práce bylo vymezení kladů a záporů jmenování ředitelky z vnitřních zdrojů organizace.

Základní výzkumná otázka „Jaké jsou výhody jmenování ředitelky z vnitřních zdrojů organizace?“ byla zodpovězena. Výhody jasně převažovaly, jsou popsány v praktické části a souhrnně popsány před závěrem bakalářské práce ve Shrnutí výzkumného šetření.

Ředitelky, které se účastnily výzkumu, popisovaly, jak využívaly kladů ale i záporů znalosti pracovníků, prostředí a celého chodu organizace pro plnění svých úkolů. Podle jejich vlastních zkušeností měly některé plnou podporu bývalých kolegyň a mohly využít všech výhod, které jim předchozí znalost přinesla. Jiné ředitelky se hned na začátku setkaly i s nevýhodami, které postupem času využily pro svůj osobní růst. Zpětně byly tyto nevýhody vyhodnoceny jako klady.

Vzhledem k tomu, že s lidskými zdroji se musí pracovat efektivně, hospodárně a velmi citlivě, protože znalosti se stále více cení; v odborné literatuře převažuje názor, že přednostní výběr by měl být z vnitřních zdrojů organizace. Lidé jsou pro organizaci nejcennější, vedení lidí má směřovat k výchově následovníků.

Budoucí ředitelka zná prostředí, lidské zdroje. Ví, jaká jsou očekávání od zaměstnanců – zevnitř organizace a jaká jsou očekávání zvenku – hlavně od zákonných zástupců. Dokáže snadněji vyhodnotit důležitost a naléhavost postupných kroků ke změnám a snadněji nalézat způsoby řešení případných problémů.

³¹ ULRICH, D., YOUNGER, J., BROCKBANK, W., aj. Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem: Šest kompetencí pro HR budoucnosti, s. 46

Hlavním úkolem ředitelky mateřské školy je být strategickým partnerem, snažit se, aby všichni zaměstnanci byli zainteresovaní na dobrém chodu školy, vytvářet a naplňovat vzájemná očekávání, co dělat, přinášet a dostávat. Cílem každého dobrého ředitele je vést svůj tým tak, aby dosahoval správných cílů správnou cestou.

Pro výběr z vnitřních zdrojů převažují výhody.

Vnější zdroje zřizovatel využívá v případě, kdy mateřská škola nemá dobré hodnocení od stakeholderů – zřizovatele, zákonných zástupců a dalších partnerů; to znamená, že celé řízení a vedení potřebuje velkou změnu.

Poznatek zkušené ředitelky podtrhuje citát závěru:

Ředitelka 3:

„Myslím si, že je to případ od případu, kdy má být ředitelka vybrána zevnitř a kdy zvenku. Spíš se přikláním k výběru zevnitř organizace. Pokud se najde člověk, který povede školu kvalitně, měl by být z týmu, aby všichni zaměstnanci mohli dále pokračovat ve filozofii mateřské školy. Vize, filozofie vzdělávání a dobře propracovaný systém jsou základem pro navázání, pokračování a posunu školy dál. Důležité je, že systém funguje, nemusí nic překopávat. Bylo by to zbytečné zdržení. Trvá velmi dlouho, než se systém vybuduje.

Pozitivní je pokračování ve filozofii – jmenovaná ředitelka zevnitř naváže a může pokračovat v tom, co děláme.“

"Ve válce rozhodnost, v porážce vzdor, ve vítězství velkodušnost, v míru dobrá vůle."

Winston Churchill

Každý, kdo stojí ve vedení nějaké firmy nebo organizace musí občas svádět boj. Už samotné přihlášení do konkurzu na ředitele jakéhokoli druhu školy vyžaduje boj sám se sebou. Jmenovaný ředitel ví, že před sebou pravděpodobně nějaké boje bude mít, kde rozhodnost hraje jednu z důležitých schopností (nejen ve smyslu rozhodovacích

pravomocí) při vytváření správných strategií pro řízení školy jako organizace, vedení svých zaměstnanců a spoluprací se všemi partnery. Přes slova „velkodušnost ve vítězství a dobrou vůli v míru“ se můžeme přenést do často slyšených a potřebných dovedností pracovníků ve školství - „sdílené vedení“ a „pozitivní přístup“.

Proto je znalost spolupracovníků, prostředí a chodu organizace velkou výhodou.

5. Seznam použitých informačních zdrojů

Seznam použité literatury:

KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualiz. a doplněné vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

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

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 4., zcela přepracované vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8

PRŮCHA, J.; WALTEROVÁ, E.; MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. 6. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-647-6.

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

ŠIKÝŘ, M.; BOROVEC, D.; LHOTKOVÁ, I. *Personalistika v řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-901-2.

ŠVAŘÍČEK, R.; ŠEĐOVÁ, K. a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 2.vyd. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0644-6.

TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Jihlava: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.

ULRICH, D.; YOUNGER, J.; BROCKBANK, W.; ULRICH, M. *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem: Šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5090-3.

VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. roz. vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3

Seznam článků v seriálové publikaci:

MORAVCOVÁ, D. *Rozsah přímé vzdělávací činnosti ředitelky mateřských škol*. Řízení školy. 2014, roč. XI, 12/2014, Příloha 6, Speciál pro MŠ, s.5., ISSN 1214-8679

Elektronické dokumenty:

KARIÉRNÍ SYSTÉM: Operační program: Vzdělávání pro konkurenceschopnost, Typ projektu: Individuální projekt ostatní (IPn), Oblast podpory: Systémový rámec celoživotního učení, Příjemce: MŠMT, Partner: NIDV, Doba realizace: 15. 3. 2012 – 15. 1. 2015

Dostupné na WWW: <<http://www.nidv.cz/cs/projekty/projekty-esf/karierni-system.ep/?PHPSESSID=42afc21794883bf6b5d87c4f3fc5bc2a>>.

Národní zpráva šetření TALIS 2013

Dostupné na WWW: <http://www.csicr.cz/getattachment/6c8bd070-155b-41a8-8db8-b4fcd8f8c307>.

6. Seznam příloh

Příloha 1: Průvodní dopis (motivační dopis) k elektronickému šetření.....	I
Příloha 2: Dotazník.....	II
Příloha 3: Souhlas respondentek s uskutečněním rozhovoru.....	V

7. Seznam grafů:

Graf č. 1: Předchozí pozice před jmenováním - počet osob v %

Graf č. 2: Počet let ve funkci - počet osob v %

Graf č. 3: Odborná příprava před nástupem do funkce - počet osob v %

Graf č. 4: Důvody pro přihlášení - počet osob v %

Graf č. 5: Přijetí bývalými kolegy - počet osob v %

Graf č. 6: Přispění znalosti organizace k snazší adaptaci - počet osob v %

Graf č. 7: Pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců - počet osob v %

Graf č. 8: Pozitivní vliv na řešení problémů - počet osob v %

Graf č. 9: Ovlivnění objektivitu při rozhodování - počet osob v %

8. Seznam tabulek:

Tabulka č. 1: Identifikace ředitelek, které se účastnily rozhovorů:

Tabulka č. 2: Počet let ve funkci

Tabulka č. 3: Počet přidělených bodů podle důležitosti – důvody pro přihlášení

Tabulka č. 4: Počet přidělených bodů - počet osob v %

Tabulka č. 5: Pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců (podle dotazníků)

Tabulka č. 6: Pozitivní vliv na řešení problémů (podle dotazníků)

Tabulka č. 7: Ovlivnění objektivitu při rozhodování (podle dotazníků)

Příloha 1: Průvodní dopis (motivační dopis) k elektronickému šetření

Vážená paní ředitelko, vážený pane řediteli,

obracím se na Vás s prosbou o pomoc při získání podkladů pro moji bakalářskou práci.

Dotazník bude podkladem k vymezení kladů a záporů jmenování ředitelky z vnitřních zdrojů organizace (z MŠ, kde jste pracovala před jmenováním).

Pokud jste nebyla jmenována z vnitřních zdrojů, dotazník nevyplňujte.

Dotazník je anonymní a údaje z něj budou využity pouze k mé bakalářské práci.

Dotazník se Vám zobrazí po kliknutí na následující odkaz.

<http://goo.gl/forms/BwkiE3ZBFo>

Předem děkuji za Váš čas při vyplnění dotazníku.

Přeji Vám krásné předvánoční dny.

S pozdravem Vladimíra Sidelka

Příloha 2: Dotazník

Vymezení kladů a záporů jmenování ředitelky MŠ z vnitřních zdrojů

Prosba o vyplnění dotazníku k vymezení kladů a záporů jmenování ředitelky z vnitřních zdrojů organizace (z MŠ, kde jste pracovala před jmenováním).

1. Z jaké pozice jste byla jmenována do funkce ředitelky mateřské školy?

- z pozice zástupce ředitelky této školy
- z pozice pedagoga, této školy
- Jiné:

2. Kolik let jste ve funkci ředitelky mateřské školy?

- 2 roky nebo méně než 2 roky
- 3 – 5 let
- 6 – 10 let
- více než 10 let

3. Jakou odbornou přípravu zaměřenou na řízení školy jste absolvovala před nástupem do funkce?

- funkční studium
- individuální kurzy managementu
- studium na vysoké škole – školský management
- žádné

4. Která z nabízených možností byla nejsilnějším důvodem pro Vaše rozhodnutí přihlásit se do konkurzu?

Přiřaďte body 1-6 (6 - nejsilnější důvod, 1 - nejslabší důvod)

	1	2	3	4	5	6
doporučení bývalé ředitelky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
podpora kolektivu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pozitivní vztah k mateřské škole, motivy k inovacím v MŠ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vnitřní motivace-hledání seberealizace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
finanční důvody	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jiné důvody	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Jak jste byla přijata bývalými kolegy v pozici ředitelky?

- pozitivně
- spíše pozitivně
- spíše negativně
- negativně

6. Přispěla Vám znalost chodu organizace k snazší adaptaci na funkci ředitelky mateřské školy?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

7. Přineslo Vaše jmenování pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

8. Pomohla Vám znalost bývalých spolupracovníků při řešení problémů?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

9. Ovlivňovaly bližší vztahy s bývalými kolegy/kolegyněmi objektivitu při rozhodování po zvolení do funkce ředitelky mateřské školy?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

10. Zde uveďte další výhody nebo nevýhody podle Vaší zkušenosti s jmenováním na funkci ředitelky mateřské školy z vnitřních zdrojů organizace:

Příloha 3: Souhlas respondentek s uskutečněním rozhovoru

Souhlasím s účastí na rozhovoru, uskutečněném Vladimírou Sidelka, studentkou 3. ročníku CŠM PF UK, a beru na vědomí, že zjištěné informace budou sloužit pro vypracování bakalářské práce na téma: „Jmenování ředitelky mateřské školy z vnitřních zdrojů organizace“.