

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Profesní dráhy ředitelek mateřských škol

Careers of the preschool principals

Zdeňka Stanická

Vedoucí práce: RNDr. Jindřich Kitzberger

Studijní program: Specializace v pedagogice

Obor: Management vzdělávání

Praha 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma *Profesní dráhy ředitelek mateřských škol* vypracovala pod vedením vedoucího diplomové práce RNDr. Jindřicha Kitzbergera samostatně a za použití uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato diplomová práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 20.7.2015

Zdeňka Stanická

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala RNDr. Jindřichu Kitzbergerovi za jeho cenné rady při vedení mé diplomové práce.

Zároveň bych chtěla poděkovat vybraným ředitelkám mateřských škol za jejich vstřícnost a pomoc při získání potřebných podkladů a času k rozhovorům.

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá problematikou profesní dráhy ředitelek mateřských škol po dvaceti letech ve funkci. V teoretické části jsou popsány potřeby ředitelů, jejich povinnosti, další vzdělávání a motivace v jejich práci. Je zde vycházeno ze skutečnosti, že určujícím faktorem pro kvalitního ředitele je jeho osobní potenciál, který vede k naplňování kompetencí potřebných pro funkci ředitele. Ve výzkumném šetření jsem využila jako výchozí metodu, analytickou metodu dokumentace a následně hloubkové rozhovory. Výzkumná část hledá odpovědi na to, jak ředitelky MŠ po dvaceti letech ve funkci vnímají svoji profesní dráhu. Bylo zde využito kvalitativního výzkumu, kde byly se vzorkem ředitelek MŠ provedeny nestrukturované rozhovory. Zjištěné skutečnosti, jako jsou potřeby ředitelek po dvaceti a více letech praxe, jejich schopnost dále řídit školu v měnící se společnosti, plány dalšího profesního rozvoje a co je motivací pro jejich další práci po 20 letech ve funkci ředitelky mateřské školy popisují v závěru své diplomové práce.

Klíčová slova

ředitelky mateřské školy, profesní dráha, profesní rozvoj,

Abstract

The master thesis deals with the issue of the careers of the preschool principals after twenty years in the office. The theoretical section describes the needs of principals, their responsibilities, adult education and motivation for their job. It works on the assumption that the determining factor for the very good principal is his/her personal potential which leads to the fulfillment of the competencies which are necessary for his/her office. In my research, I used as a default method, analysis method of documentation and followed by in-depth interviews. The research section search answers to the question of how preschool principals after twenty years in the office look at their own career. The qualitative research was used in which the unstructured interviews with preschool principals were conducted. The findings such as needs of principals after twenty years in the office, their abilities to continue to manage school in the changing society, their plans for further professional growth and their motivation for further work after twenty years in the office are described in the conclusion of the master thesis.

Keywords

preschool principals, career, professional growth

Obsah

Úvod	8
1. Profesní dráha	9
1.1. Kariéra	10
1.2. Profesní dráha ředitelů škol	12
1.3. Kompetence ředitele školy.....	13
2. Řízení předškolního vzdělávání.....	17
2.1. Problémy a potřeby ředitele školy	18
2.2. Jak úspěšně řídit mateřskou školu	20
2.3. Proměny pohledu na vedení a řízení.....	21
3. Vzdělávání manažerů	26
3.1. Proces vzdělávání manažerů	26
3.2. Celoživotní vzdělávání lídrů	31
3.3. Motivace k řídicí činnosti	33
3.4. Shrnutí teoretické části.....	36
4. Výzkumná část	39
4.1. Cíl výzkumu.....	39
4.2. Vzorek respondentů	40
4.4. Analýza dokumentace školy	42
4.5. Vlastní výzkum	43
4.6. Analýza získaných dat	45
4.6.1. Výzkumná otázka č. I.....	45
4.6.2. Výzkumná otázka č. II.	49
4.6.3. Výzkumná otázka č. III.	52
4.6.4. Výzkumná otázka č. IV.....	57
4.7. Shrnutí výzkumné části.....	60
Závěr.....	62

Doporučení	67
Literatura	68
Seznam zkratek.....	70
Seznam příloh.....	71
Příloha č.1	72
Příloha č.2.....	82
Příloha č.3.....	89

Úvod

V diplomové práci jsem zaměřila svoji pozornost na profesní dráhy ředitelek mateřských škol dále jen (MŠ), které ve funkci ředitelky pracují 20 let. Můj pocit, že je práci ředitelek MŠ ze strany výzkumníků věnováno nedostatek pozornosti, byl důvodem pro výběr tématu, protože sama mám 23 let praxe jako ředitelka MŠ. Inspirací pro mě byly osobní dlouhodobé zkušenosti ve funkci ředitelky MŠ, a také zájem o to, jak vnímají svůj profesní růst po 20 letech ve funkci, ředitelky na jiných MŠ.

V teoretické části se snažím charakterizovat co je to profesní dráha, popisují osobnost manažera s jeho potenciálem potřebným pro řízení organizace, kompetence, které by dobrý manažer v dnešní turbulentní době měl mít. Ředitelky MŠ mají velkou autonomii a z ní vyplývající role, pro jejíž zvládnutí je potřeba se dobře orientovat nejen v oblasti pedagogického procesu a vedení lidí, ale také v ekonomice, v právu, také v technických věcech v souvislosti s údržbou budov a okolí školy a s tím vším spojenou odpovědností. Tyto povinnosti se ředitelky musely učit za provozu a reagovat okamžitě bez přípravy, protože v době jejich začátků před 20 a více lety vstupovaly do funkce ředitelky s potřebou úplně jiných kompetencí, než je po nich vyžadováno v dnešní době. Snažím se popsat problémy, které ředitelky MŠ mají a jak se s nimi vypořádávají. Aby si udržely přehled o probíhajících změnách ve společnosti a mohly na ně flexibilně reagovat, snaží se o další vzdělávání. Éra 21. století přináší rychlé změny, které kladou na manažery vyšší nároky v oblasti znalostí, získávání aktuálních informací, ale také více zkušeností a poznatků. Ve své práci také popisují, jaký vliv má motivace na další práci jedince.

Cílem této diplomové práce je popsat a analyzovat dráhy ředitelek MŠ po 20 letech ve funkci a vyhodnotit, co se jim dařilo v dosavadní práci, kde jsou jejich silné a slabé stránky, s čím měly potíže a odkrýt, co je motivací pro jejich další práci, jakou mají představu o svém dalším profesním růstu. Pro výzkumné šetření jsem použila jako výchozí metodu, analytickou metodu dokumentace a následně hloubkové rozhovory, kde jsem se snažila polostrukturovanými rozhovory s vybranými respondentkami - ředitelkami MŠ, a jejich analýzou, analýzou dostupné dokumentace škol (analýza inspekčních zpráv z posledních deseti let, vlastní hodnocení školy, výroční zprávy, vnitřní řád) hledat odpovědi na to, jak vnímají svůj další profesní rozvoj ředitelky MŠ po 20 letech ve funkci.

1. Profesní dráha

Profesní dráha je většinou vnímána jako sled pracovních příležitostí v životě jedince a to již od přípravy na profesi až po její realizaci, rozvoj případný úspěch či neúspěch.¹

Palan říká o profesní dráze, že: „Profesní dráha může vznikat náhodně, nebo je záměrně řízena. Její průběh je ovlivňován řadou faktorů, mezi něž patří především školní a profesní příprava, morální a volní vlastnosti, vlohy a dispozice, schopnost celoživotního vzdělávání, ale i souhra náhod. Přirozená je tendence profesní dráhu ovlivňovat, a to jak ze strany zaměstnavatele, tak i ze strany pracovníka. Jsou vypracovávány individuální plány personálního rozvoje (viz plánování personálního rozvoje), plány profesní kariéry, plány osobního růstu, plány personálních rezerv, plány kvalifikační a funkční mobility apod. Většinou navazují na program podnikového vzdělávání, který je součástí personální strategie. Profesní dráha podléhá stejným zákonitostem jako celá podnikatelská oblast. Od celoživotní profesní stability k profesní mobilitě dané změnou jako základní společenskou charakteristikou. Profesní dráhu ovlivňují především stálé změny na trhu práce dané změnami výrobních podmínek. Změna zaměstnání - *fluktuace* - ztratila pejorativní společenský význam a stává se přirozenou reakcí na několikanásobné změny během aktivního života.“²

Přestože již existují teoretické poznatky nasbírané a popsané většinou v anglické literatuře, neustále je to nedostačující pro obtížně popsatelný vývoj ředitelské funkce. U nás se problematikou profesní dráhy ředitelů škol zabýval Pol, Hloušková, Sedláček a Novotný, kteří vytvořili teoretický základ v této doposud neřešené problematice. Dělí profesní dráhu ředitele školy na tři fáze. Počátky v profesní roli ředitele, od chvíle, kdy ředitel vstoupí do ředitelny nazývají 1. fáze ,kdy v tomto čase ředitel prochází počátečním zkušebním obdobím, ve kterém zjišťuje co funkce obnáší a také svoje schopnosti se aklimatizovat a začít školu řídit, poznávat poměry ve škole a reagovat na ně ve prospěch všech

¹ <http://www.phil.muni.cz/journals/index.php/studia-paedagogica/article/view/99/202> s.86

² PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002, ISBN 80-200-0950-7.s.173

zúčastněných, jako jsou děti, žáci, studenti, ale také zaměstnanci, rodiče, dodavatelé, apod. 2. fáze může být vyjádřena výrokem, že hlavním cílem ředitele se je úspěšnost školy a její konkurence schopnost.³ 3. fáze, je obdobím, kdy ředitel zvládá řízení školy a potřebuje se posunout ve svém rozvoji ale také realizovat cíle, které dosud nebyly uvedeny do praxe.⁴ Podle Pola může uvést, že: „Symbolicky lze říci, že ředitelé, kteří se dostali až do této fáze, se ocitli na pomyslném vrcholu kopce. I přes dílčí nezdary úspěšně zdolali řadu překážek. Zároveň však vidí i další vrcholy, které symbolizují nové, ale i oprášené počáteční cíle a vize.“⁵

1.1. Kariéra

Aby ředitel mohl úspěšně projít výše zmíněnými fázemi, musí na sobě pracovat a budovat tak svoji kariéru. Kariéra je označení pro tu část života, která probíhá v souvislosti s pracovním uplatněním jedince a s jeho zařazením do organizací a odváděním práce pro tyto organizace. Součástí kariéry může být vyjádření pracovního úspěchu formou pracovního postupu, ale ne vždy to musí být pravidlem. Taková donedávna typická kariéra, vznikala plynule a byla nepřetržitá. Organizační struktura byla rozdělena na více stupňů. Velký důraz hlavně v posledních letech je kladen na rozvoj zaměstnanců v souvislosti se strategií firem, ale také s potenciálem jedince, kde je významně vyžadována a uplatňována schopnost rozhodovacích kompetencí. V takto orientovaných firmách je vyžadována od jedinců samostatnost v myšlení i pracovních činnostech. Pro větší využití schopností jednotlivců jsou vytvářeny podmínky pro využívání všestranně výhodné týmové spolupráce.

³ <http://www.phil.muni.cz/journals/index.php/studia-paedagogica/article/view/99/202> s.91

⁴ <http://www.phil.muni.cz/journals/index.php/studia-paedagogica/article/view/99/202> s.97

⁵ POL, Milan a kol.: *Profesní dráha ředitelů základních škol: od fáze profesní jistoty k novým výzvám*. In: *Studia paedagogica*, 15, 2010, č. 1, s. 97, (<http://www.phil.muni.cz/journals/index.php/studia-paedagogica/article/view/99/202>, 6. 7. 2015)

Plánování kariéry

Pro úspěšné uplatnění v pracovní kariéře, jedinec využívá různé formy přístupů a činností. Jednou z nich je plánování, které aktivnímu jedinci umožňuje realizovat své potřeby rozvojem potenciálu a to jak studiem, dalším celoživotním vzděláváním tak sbíráním zkušeností z běžného života a pracovního procesu. Jedinec může plánovat svoji kariéru z vlastního zájmu naplňovat své potřeby, ale také s podporou organizace, která mu k tomu vytváří podmínky.⁶

Rozvoj kariéry

Kariéru rozvíjí každý jedinec sám, podle svých schopností a potřeb a využívá k tomu různých prostředků, které vedou k uplatnění v životě a také v pracovním procesu a s tím související pracovní zařazení, postavení a ohodnocení.

„Na základě uspokojování potřeb jedince dochází k rozvoji schopností a dovedností, které vedou ke kariérnímu růstu. Podle Hroníka je „Rozvoj - dosažení žádoucí změny pomocí učení (se). Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených (diskrétních) a neohraničených (difuzních) rozvojových programů“⁷.

Učení můžeme popsat jako rozvoj, směřující k trvalé a účinné změně v mentální činnosti a jednání. Součástí učení je nejen vědění, ale i jednání.

Hroník také říká, že: „Učení se je úsilí o dosažení změny, jež má nastolit novou rovnováhu, která je však nemožná nebo trvale neudržitelná. Přesto není možné se změny vzdát. Nelze se neučit. Kdo se neučí, není. Jde spíše o to, jestli se učíme dostatečně rychle. Člověk nebo firma, která zaostává v učení, upadá.“⁸

Rozvoj profesní kariéry

Rozvoj profesní kariéry lze pozorovat v souvislosti s potřebami a zájmy jednotlivce, jeho motivací, osobními hodnotami, ale také talentem a nadáním na základě kterých plánuje svůj rozvoj a s tím související pracovní uplatnění v určité organizaci či firmě. Tureckiová definuje v souladu s výše uvedeným také cíle řízení kariéry, kterými

⁶ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6. s.97-98

⁷ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8. 31

⁸ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8. 30

jsou: „ a) na úrovni jednotlivce - rozvoj pracovní motivace zaměstnanců, kteří mohou dobře odhadovat svoji „*perspektivu*“ v podniku a cílevědomě se soustředit na rozvoj osobního (lidského) potenciálu; b) na úrovni firmy - trvalý rozvoj jejího „*lidského kapitálu*“ a zajištění kontinuity řídicích procesů (plánováním a zajišťováním nástupnictví v manažerských funkcích).“⁹

1.2. Profesní dráha ředitelů škol

Ředitelé škol ve své profesní dráze prochází různými na sebe navazujícími obdobími, ve kterých mají odlišné potřeby v oblasti řízení, vedení, právního povědomí a další. Z toho vyplývá, že je zapotřebí ne-li nutností poznávat tyto potřeby v jednotlivých obdobích a uplatňovat je při přípravě a podpoře ředitelů škol. Znalost jednotlivých období může být přínosem také pro samotné ředitele při získávání zpětné vazby v jednotlivých obdobích jejich profesní dráhy. Pohled na rozdělení profesní dráhy vychází z podmínek země a jejich využití v praxi ředitelů.

„Někde je třeba obvyklé, že ředitel školy, pokud se osvědčí v prvním období, setrvává ve funkci na téže škole poměrně dlouhou dobu (např. v zemích střední Evropy). Jinde není zcela výjimečné, že ředitel, i v případě úspěšné práce, po několika letech ze školy odchází na místo ředitele v jiné škole (např. Anglie a Wales). To samozřejmě může specificky ovlivňovat dynamiku kariérové dráhy v této roli.“¹⁰

Profesní dráha ředitele je ovlivněna mnoha aspekty, které přímo nebo nepřímo ovlivňují dráhu ředitele škol.

Pol říká, že: „ ředitelé procházejí stejným obdobím, ale mají odlišné potřeby v jednotlivých etapách profesní dráhy, proto je potřebné brát v potaz tyto potřeby při vytváření podpory ředitelů a reagovat na ně.“¹¹ Významným prvkem v profesní dráze ředitele je také jeho

⁹ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6. s.98

¹⁰ POL, Milan. *Škola v proměnách 1.vydání, Masarykova univerzita, 2013 ISBN 978-80-210-4499-9 s.153*

¹¹ POL, Milan. *Škola v proměnách 1.vydání, Masarykova univerzita, 2013 ISBN 978-80-210-4499-9 s.154*

socializace v nové funkci a neznámém prostředí, kdy vliv stávajícího kolektivu na fungování dané školy se může jevit jako nepřekonatelná bariéra v začátečním období ředitele. Proto se jeví důležité doposud podceňované období přípravy budoucích ředitelů. Vhodné by mohlo být využití pomoci zkušených ředitelů v okolí a jejich prostřednictvím usnadnit začlenění nového ředitele do funkce. Neméně důležité je také další vzdělání, které by mělo být vytvořeno na základě analýzy potřeb v dané oblasti.¹²

1.3. Kompetence ředitele školy

Pokud vycházíme z definice že: „ Manažer je především člověk, který vykonává práci a dosahuje firemních cílů skrze jiné lidi, pak se jeho práce dotýká zejména organizování práce a působení na lidi okolo něj.“¹³

Ředitel se musí učit zvládat role, do kterých ho jeho funkce staví a pracovat na sobě za účelem umět se vyrovnat se zátěží a nároky na něj kladenými, které jsou vyžadovány pro funkci manažera - ředitele.

Schopnost zvládat tyto role určuje skutečné kompetence manažera. Manažerské kompetence jsou vlastně nároky kladené na manažera, jejichž naplňováním dochází k úspěšnému vykonávání jeho práce. Vstupní potřebou pro vznik kompetencí manažera je jeho osobní potenciál, který je vymezen individuálními stránkami jeho osobnosti. Aby tedy manažer mohl rozvíjet své znalosti a dovednosti, aby mohl lépe vykonávat své manažerské role a organizovat práci svou i druhých, měl by se v první řadě soustředit na rozvoj svého osobního potenciálu.¹⁴

Osobnost manažera

Podle Šuleře je činnost manažera ovlivněna psychickými vlastnostmi, které se projevují určitými způsoby prožívání, chování a jednání. Tyto vlastnosti charakterizují

¹² POL, Milan. *Škola v proměnách 1. vydání, Masarykova univerzita, 2013 ISBN 978-80-210-4499-9 s.155-*

¹³ SYSLOVÁ, Zora a HORNÁČKOVÁ, Vladimíra. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*

¹⁴ SYSLOVÁ, Zora a HORNÁČKOVÁ, Vladimíra. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*

každého jedince, kterými se od ostatních liší. Osobnost manažera pomáhá vymezit svůj pracovní model, který určuje způsob využívání času a organizování vlastní práce. Manažeři by měli předcházet problémům plynoucím z jejich osobnostního pracovního typu, poznáním vlastní osoby a potenciálu.¹⁵ „Osobní potenciál je schopnost vykonávat v budoucnu určitou práci nebo funkci. Potenciál manažera je předpokladem dosažení manažerských kompetencí.“¹⁶ Každý manažer by měl mít potřebu rozvíjet svůj potenciál a systematicky tak zkvalitňovat svoje manažerské kompetence.¹⁷

Kompetence manažera

Žádný souhrn kompetencí nemůže dostatečně popsat povinnosti vyplývající z funkce ředitele. Neexistuje žádný manuál ani návod na to jak se stát vedoucím pracovníkem.¹⁸

Eger porovnává některé autory, kteří uvádějí že: „kompetence chápeme jako kombinaci znalostí a dovedností se schopností jejich využití v konkrétní situaci v praxi. Mohou obsahovat motivy, očekávání a hodnoty jako aspekty sebeřízení a vztahují se k výkonnosti člověka i jeho možného úspěšného nasazení či uplatnění pro řešení určité činnosti, úkolu či problému.“¹⁹

Definovat kompetence manažera je velmi obtížné a ne vždy platí pro všechny manažery.

„Nejobvyklejší definice kompetence manažera je vyjádřena popisem jeho znalostí, povahových rysů, postojů a dovedností“²⁰

Znalosti

Kompetence manažera byly popsány výše, proto bych se ráda věnovala jednotlivým oblastem. Od ředitele se očekává, že bude mít znalosti, které mu pomůžou při vedení organizace, které jej v očích všech zúčastněných staví na první příčku v organizaci. V době technického rozvoje není v silách žádného jedince mít znalosti o všem, ale pro manažera

¹⁵ ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout* s.17

¹⁶ ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout* s.20.

¹⁷ ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout* s.24

¹⁸ LHOTKOVÁ, Irena, TROJAN, Václav a KITZBERGER, Jindřich. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 103 s. Řízení školy. ISBN 978-807-3578-992. s.17

¹⁹ EGER, Ludvík. *Management rizik vzdělávacích projektů*.s.9-10

²⁰ EGER, Ludvík. *Management rizik vzdělávacích projektů*.s.11

jsou důležité znalosti v oblasti vedení lidí, kterými manažer využívá znalosti jiných ve prospěch organizace „Znalosti jsou získané a v paměti uchované informace o určitých jevech, pojmech a jejich vztazích.“²¹

Povahové rysy

Pro manažera jsou důležité kompetence v oblasti povahových rysů, které se většinou projevují stálým chováním každého jedince a je to znak, kterým se od sebe jedinci liší a jsou pro každého charakteristické.

Prokopenko říká: „... že určité povahové rysy jsou nezbytné pro určitý druh práce. Je však zcela nemožné vypracovat univerzální model osobnosti a prokázat, že osobnost, splňující požadavky tohoto modelu, zaručeně dosáhne úspěchu v konkrétní řídicí funkci. V praxi se však přesto často osvědčuje vybírat vhodné osobnosti pro určité práce podle konkrétních povahových rysů, talentů a postojů. Povahové rysy můžeme definovat jako charakteristické způsoby, kterými osobnost reaguje na stejné skupiny podnětů. Povahové rysy určují, jak bude osoba reagovat na jakýkoliv obecný soubor událostí. Způsobem reakce se tyto rysy projevují. Povahové rysy jsou tedy definovány charakteristickým vzorcem myšlení, jehož výsledkem je určitý charakteristický způsob chování osobnosti v různých situacích. Příkladem povahových rysů jsou: sklon k přebírání iniciativy, pružnost, přizpůsobivost, sebedůvěra, plachost, agresivita, vytrvalost, trpělivost a podobně.“²²

Postoje

Postoje jsou důležitou složkou potřebnou při komunikaci, kterou ředitel potřebuje denně k tomu, aby mohl realizovat cíle organizace prostřednictvím jiných osob.

Celoživotní zkušenosti člověka se promítají do postojů. Jsou to hodnoty, které osobnost manažera uplatňuje jak v osobním tak v pracovním životě a tyto postoje jsou pro něj charakteristické.²³

Dovednosti

²¹ PROKOPENKO, Joseph. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada, 1996, 631 s. ISBN 80-716-9250-6. s.23

²² PROKOPENKO, Joseph. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada, 1996, 631 s. ISBN 80-716-9250-6. s.23

²³ PROKOPENKO, Joseph. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada, 1996, 631 s. ISBN 80-716-9250-6. s.23-24

Podle Prokopenka: „Dovednosti jsou schopnosti dělat určité věci, aplikovat znalosti, osobní předpoklady a postoje v pracovním prostředí. Obecně řečeno, mezi dovednosti zastávat manažerské funkce patří dovednosti odborně - technické, obecné manažerské a organizační, analytické a koncepční, společensko - kulturní, komunikační, vůdcovské a politické”.²⁴

Zkušenosti

Zkušenosti mají velký význam v životě člověka, ředitele. Při porovnání začátků ve funkci ředitele s obdobím, kdy je ve funkci 10, 20 a více let, má jedinec takové zkušenosti, které vedou k rutíně v jeho práci nebo naopak jej nutí získávat více nových zkušeností a příležitosti se ve své práci posouvat dále. Je to ovšem také záležitost osobnosti, jejich potřeb. Ne vždy má ředitel potřebu něco měnit, zavádět změny, realizovat se v jiné oblasti, atd..

Klasická otázka zní: „Má tento manažer dvacetileté zkušenosti, nebo má dvacetkrát stejnou jednorocní zkušenost?“²⁵

Kompetence technické a kompetence v jednání s lidmi

Manažer při své práci velmi často musí komunikovat nejenom ze svými zaměstnanci, klienty, dodavateli ale i s okolím, v případě ředitele se zřizovatelem, sponzory, atd. proto by měl být zdatný v oblasti jednání a komunikaci s lidmi. Neméně důležitou kompetencí je kompetence technická, díky které by měl ředitel mít povědomí o technických záležitostech, ale také ekonomické a finanční znalosti a kompetence v oblasti rozhodování, které mu pomáhají dosahovat cílů organizace.²⁶

²⁴ PROKOPENKO, Joseph. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada, 1996, 631 s. ISBN 80-716-9250-6. s. 24

²⁵ PROKOPENKO, Joseph. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada, 1996, 631 s. ISBN 80-716-9250-6. s. 25

²⁶ PROKOPENKO, Joseph. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada, 1996, 631 s. ISBN 80-716-9250-6. s.25

2. Řízení předškolního vzdělávání

Ředitelé škol mají v dnešní době velkou autonomii, a s tím spojenou odpovědnost. Proto výše uvedené aspekty jsou významné pro řízení a vedení školy. Takto nastavené řízení školy přináší nové požadavky na manažera a poslední dobou se stává z ředitele více úředník, kterému většinu času vyplňují administrativní povinnosti, pro které mu nezbyvá dostatek času na výchovnou a vzdělávací práci. Stojí za zváženou jestli je přetěžování ředitelů administrativou ku prospěchu věci.

Přesto, že je ředitel ve škole obklopen lidmi, na rozhodování a řešení problémů je sám. Ale zaměstnance potřebuje k plnění úkolů v organizaci, proto by ředitel měl mít zájem poznat pracovní schopnosti a jednání svých zaměstnanců, jejich potřeby a z toho vycházet při práci s nimi, při řízení procesu, aby byl efektivní. Povědomí o potenciálu zaměstnanců by mělo být pro ředitele základním prvkem při vytváření pracovních podmínek za účelem využívat je pro plnění cílů organizace. Umění rozumět lidem, mít schopnost využít jejich pracovních metod a přístupů, důvěřovat jejich schopnostem a poskytnout jim podporu je opomíjená hodnota, která by měla být vždy uplatňována při práci s lidmi.²⁷

Pro efektivní dosahování cílů je potřeba mít spokojené zaměstnance, kteří díky podpoře jsou schopni a ochotni odvádět práci na vysoké úrovni a tak je organizace schopna dosahovat svých cílů.

„Dobrý manažer vlastně v podstatě ani tak neřídí, jako spíše vytváří podmínky pro to, aby lidé mohli efektivně pracovat.“²⁸

V dnešní době je aktuální, odpovědnost lidí za svoji práci, proto je nutná komunikace a jejich informovanost. Podle Druckera by měl ředitel často klást otázky: „Kdo to potřebuje vědět? Na kom jsem závislý? A kdo je závislý na mně?“²⁹

²⁷ DRUCKER, Peter Ferdinand. *Výzvy managementu pro 21. století*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 187 s. ISBN 80-726-1021-X. s.155

²⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-726-1116-X s.15

²⁹ DRUCKER, Peter Ferdinand. *Výzvy managementu pro 21. století*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 187 s. ISBN 80-726-1021-X. s. 156

V posledních letech se objevuje ve společnosti nový fenomén, který doposud nikdo nebral na vědomí, nezabýval se jím, protože to nebylo zapotřebí. Tím fenoménem je častá změna pracoviště i povolání a flexibilní reakce jedinců na tyto změny. I ředitelé se ocitají v této pozici po 10 a více letech, kdy hledají novou motivaci pro svoji práci a někteří přemýšlí o zásadní změně ve svém pracovním životě, která může znamenat i odchod na jinou školu nebo mimo obor úplně.

Drucker říká že: „Dnes se budou muset naučit řídit sami sebe i lidé obdařeni jen skromným nadáním, tedy lidé naprosto průměrní. Pracovníci disponující znalostmi tudíž čelí radikálně novým poznatkům: 1. Musejí se sami sebe ptát: Kdo jsem? V čem jsou mé přednosti? Jak pracuji? 2. Musejí se ptát: Kam patřím? 3. Musejí se ptát: Co je mým přínosem? 4. Musejí na sebe brát vztahovou odpovědnost. 5. Musejí plánovat druhou polovinu svého života.“³⁰

2.1. Problémy a potřeby ředitele školy

Změny ve společnosti se promítají také do škol a veřejnost vyžaduje flexibilní reakci vedení škol na tyto změny.

„Současné pohledy na vedení a řízení i představy o adekvátní činnosti vedoucích pracovníků škol, zejména ředitelů se tedy mění. Jaká je však situace těch, kteří praxi vedení a řízení škol realizují - ředitelů škol? Je jistě na místě ptát se, jak vidí svou práci a její okolnosti sami ředitelé škol, co se jim daří, v čem případně pociťují problémy a jaké mají potřeby ve vztahu ke své práci. Zahraniční výzkumy ukazují, že práce ředitele školy je stále komplexnější a složitější, bývá nezřídka zdrojem stresu, ředitelům se ne vždy dostává dostatečné podpory, aby ji dobře zvládali, časově je velmi náročná a často má dokonce neblahý dopad i na soukromý život. Srovnávací studie ukázala, že vnitřní problémy (hlavně zvládání času a široké škály úkolů) měly na ředitele větší dopad než

³⁰ DRUCKER, Peter Ferdinand. *Výzvy managementu pro 21. století*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 187 s. ISBN 80-726-1021-X. s.155-156

problémy vnější, a to i přesto, že ředitelé sami považovali důsledky zvenčí vedených reforem na jejich práci za velmi výrazné."³¹

V Česku jsou problémy podobné, i když není dostatek výzkumných podkladů.³² Vzdělávací organizace a stát všeobecně, nebyli připraveni nabídnout podporu začínajícím ředitelům. Sami měli problém se zorientovat v problematice potřeb ředitelů škol a přístup v této oblasti byl z jejich strany velmi chaotický. Administrativa v řízení škol převládá a pohlcuje většinu času ředitele. Jejich hlavní činnost - věnovat se výchově a vzdělávání zaostává nebo se na ni vůbec nedostává. Ve škole vzniká bezvládní a nejistota z toho co je nebo není žádoucí v době plně rychlých změn.

Bylo by jistě dobré znát podstatně víc o ředitelích škol a jejich práci - dostali k dispozici poměrně značné pravomoci, ale s nimi i nemalou odpovědnost za rozvoj škol a v určitém smyslu je lze považovat za klíčové aktéry změny.³³

„Ředitelka MŠ je v českých poměrech osoba, která zvládá vést kolektiv učitelek, provozních zaměstnanců, spravuje technické zázemí školy, ví jaký je normativ na dítě, vytváří pracovní podmínky pro zaměstnance, pro děti, je vždy na telefonu, když zřizovatel potřebuje informaci o provozu školy, zajišťuje bezpečné a funkční prostředí, chystá rozpočty,... Ve výčtu toho co ředitelka MŠ musí všechno zvládat by se dalo pokračovat. Musí to být „holka pro všechno“ bez časového omezení, téměř nonstop k dispozici Verbálně vyjádřeno budeme uvažovat a hovořit o lídrovi, manažerovi a vykonavateli procesu."³⁴

V tzv. státním sektoru je možná i trojrole v jedné osobě a na všechny tři role jsou kladeny velké nároky bez ohledu na to, že je vykonává ředitel všechny sám. Bylo by zajímavé hledat odpověď na otázku jak taková práce může být vykonávána. Jsou ředitelé fakt tak

³¹ POL, Milan. *Škola v proměnách 1.vydání, Masarykova univerzita, 2013 ISBN 978-80-210-4499-9 s.151*

³² Z vlastní zkušenosti mohu zmínit svoje problémy v době, kdy škola získala autonomii. Potýkala jsem se s neznalostí v oblasti finanční, v oblasti práva, také vedení lidí byl problém, který mi začátky ve funkci ředitelky ztěžoval.

³³ POL, Milan. *Škola v proměnách 1.vydání, Masarykova univerzita, 2013 ISBN 978-80-210-4499-9 s.153*

³⁴ KOLEKTIV AUTORŮ *Školská politika, finance a leadership v ředitelské praxi*. NAKLADATELSTVÍ Dr. Josef Raabe s.r.o., Praha 2014. Dobrá škola. ISBN 978-80-7496-168-7.s.15-16

všestranní a dokonalí ? Nebo mají také svoje limity, ale protože není kam se obrátit o pomoc prostě proplovají systémem nastaveným pro roboty tak jak to jde .³⁵

Specifika práce ředitele školy

„Ředitel je stále pedagogickým pracovníkem. Zřizovatelé škol převážně jmenují ředitele na určitou dobu v maximální délce šesti let. Tato změna zavedená před poměrně krátkou dobou na jedné straně moderně řeší dynamické vedení škol, na druhé straně neskutečným způsobem znejistila ředitelský terén.“³⁶

Ředitel je pod tlakem zřizovatele, veřejnosti, požadavků klientů-rodíčů. Požadavky všech zúčastněných bývají většinou odlišné od cílů školy.

Bez ohledu na vnější překážky a tlak je ředitel zodpovědný za vzdělávání nové generace, která má budovat v budoucnosti naši společnost. „Je vůbec v silách jednoho člověka, aby unesl takovou odpovědnost?“³⁷

2.2. Jak úspěšně řídit mateřskou školu

Změny v naší společnosti a jejich zavádění do života škol se týká také předškolního vzdělávání, které je první institucí v životě člověka. Předškolní vzdělávání se stalo součástí školského systému a jeho úkolem je vytvořit co možná nejlepší základy jedince pro budoucí učení a život jedince vůbec. Ředitelky mateřských škol mají docela obtížné postavení, většina veřejnosti nepovažuje předškolní vzdělávání za školské zařízení, ale spíše za jakousi hlídací službu kam rodiče své děti odkládají. Ředitelky mají

³⁵ KOLEKTIV AUTORŮ *Školská politika, finance a leadership v ředitelské praxi*. NAKLADATELSTVÍ Dr. Josef Raabe s.r.o., Praha 2014. Dobrá škola. ISBN 978-80-7496-168-7 s.15-16

³⁶ KOLEKTIV AUTORŮ *Školská politika, finance a leadership v ředitelské praxi* COPYRIGHT Nakladatelství Dr. Josef Raabe s.r.o., Praha 2014 ISBN 978-80-7496-168-7 s.19-22

³⁷ KOLEKTIV AUTORŮ *Školská politika, finance a leadership v ředitelské praxi* COPYRIGHT Nakladatelství Dr. Josef Raabe s.r.o., Praha 2014 ISBN 978-80-7496-168-7 s.19-22

administrativní povinnosti jako ředitelé na vyšších stupních vzdělávání, ale výchovně vzdělávací práci si musí odvést s daleko vyšším počtem hodin.³⁸

„Ředitel je tedy určujícím prvkem, který svým příkladem, nasazením a stylem řízení vymezuje celkovou úroveň školy, její image. Současné decentralizované řízení všech typů a stupňů škol položilo před ředitele řadu úkolů, na které nebyl v průběhu svého vzdělávání připraven. Školám, respektive řediteli, přinesla reforma školství daleko větší samostatnost a rozhodovací pravomoci, ale také zodpovědnost za průběh i výsledky vzdělávání. Do školství proniká konkurenční a tržní prostředí, proto se do řízení škol postupně dostávají způsoby a zásady řízení managementu ze ziskových organizací. Ředitel se tak stává nejen odborníkem na pedagogickou oblast řízení školy, ale také ekonomem a právníkem. Očekává se tedy, že bude disponovat manažerskými dovednostmi v celé jejich šíři a se všemi jejich funkcemi. K efektivnímu řízení školy může přispět řada důležitých aspektů. Jedním z nejdůležitějších je schopnost umět si efektivně zorganizovat nejen svůj osobní čas, ale umět smysluplně zorganizovat chod celé mateřské školy. Smysluplnou organizací je myšlen výběr zaměstnanců a jejich vedení k samostatnosti a zodpovědnosti delegováním úkolů. Patří sem také promyšlené a systematické plánování rozvoje mateřské školy a pravidelné vyhodnocování jejich pokroků. To vše s podporou, zapojením rodičů a také vhodnou motivací ke spolupodílení se na výchově a vzdělávání jejich dětí.³⁹

2.3. Proměny pohledu na vedení a řízení

V době, kdy dochází k zásadním změnám ve společnosti a z toho plynoucí požadavky na výchovu a vzdělávání dětí, je potřeba, aby ředitelky mateřských škol měly samy zájem o zavádění změn a tím vytvářely podmínky pro flexibilně se vyvíjející prostředí.

³⁸ SYSLOVÁ, Zora a HORNÁČKOVÁ, Vladimíra. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. s.16

³⁹ SYSLOVÁ, Zora a HORNÁČKOVÁ, Vladimíra. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. s.16-17

„Pokud jde o vývoj pohledů na vedení a řízení ve výzkumu, teorii a praxi, řada autorů se v rekapitulaci shoduje především na několika výrazných etapách - jejich dílčí akcenty se však objevují i v jiných časových obdobích. Dlouhou dobu převládal zájem o osobní kvality a charakteristiky úspěšného vedoucího, což vedlo k teoriím, které zdůrazňovaly význam osobnosti, resp. význam povahy či charakteru vedoucího.“⁴⁰

„Posléze se pozornost přesunula spíše k tomu, co vlastně vedoucí pracovníci dělají - hlavní otázka zněla, zda lze identifikovat nějaké chování, které by bylo možné spojit s úspěšným vedením a řízením.“⁴¹

Docházelo k uznání různých přístupů založených na osobnosti vedoucího a jejich zavádění do vedení a řízení školy. Později se staly důležitým znakem vedoucího osobnostní rysy a schopnost vytvářet příjemné klima školy ve kterém se zaměstnanci, klienti a ostatní zúčastnění cítí dobře a chtějí v ní pracovat.⁴² Pol a kol. ředitele podle změny v jejich práci nazývá: „... lídry včerejška, dneška a zítřka.“⁴³

„Činnost prvně uvedených zasazují do 50.-70. let minulého století, do doby, kdy panovala, jak uvádějí, obecnější shoda v tom, jak by měla fungovat škola. Úkolem včerejších lídrů bylo udržovat v chodu model školní výchovy a vzdělávání, který byl v nemalé míře založený na principech teorie podnikového a administrativního managementu. Šlo tedy hlavně o zaměření na účelnost, dělbu práce a standardizaci. Včerejší lídři měli jednoznačně hlavní slovo v rozhodování ve školách, učitelé se do aktivit vedení zapojovali minimálně, rodiče a žáci se rozhodování prakticky neúčastnili.“⁴⁴

Dnešním lídrům, kteří v této pozici pracují déle jak 10 let už nabyté zkušenosti z profesní dráhy nemohou stačit. Dnešní turbulentní doba a změny v ní vyžadují rychlou flexibilní změnu, aby škola byla místem kam klientům stojí ještě pořád za to do ní přicházet. Zavádění změn a odvaha může být tím co manažery posunuje dále a co je udržuje v

⁴⁰ POL, Milan. *Škola v proměnách s.153 2. dotisk 1.vydání, Masarykova univerzita, 2013 ISBN 978-80-210-4499-9 s.147*

⁴¹ POL, Milan. *Škola v proměnách s.153 2. dotisk 1.vydání, Masarykova univerzita, 2013 ISBN 978-80-210-4499-9 s.147*

⁴² POL, Milan. *Škola v proměnách s.153 2. dotisk 1.vydání, Masarykova univerzita, 2013 ISBN 978-80-210-4499-9 s.147*

⁴³ POL, Milan. *Škola v proměnách s.153 2. dotisk 1.vydání, Masarykova univerzita, 2013 ISBN 978-80-210-4499-9 s.148*

⁴⁴ POL, Milan. *Škola v proměnách s.153 2. dotisk 1.vydání, Masarykova univerzita, 2013 ISBN 978-80-210-4499-9 s.148*

neustálém stavu bdění. Ředitelé nemohou stačit na vše, proto je aktuální se o role a rozhodování podělit s ostatními zaměstnanci.

„Přitom se má za to, že pokud by o takové změny neusilovali, školy, které vedou a řídí, by mohly brzy přestat být pro rozhodující skupiny společnosti zajímavé. Lídři zítřka jsou podle uvedených autorů lidmi schopnými vyrovnávat potřeby stability ve školách a orientace na budoucnost. Příprava vedoucích pracovníků škol by měla proto být koncipována s ohledem na dnešní i budoucí realie. V tomto kontextu se zdůrazňují jak schopnosti, tak činnosti vedoucího. Především flexibilita, schopnost pracovat s lidmi, podporovat jejich zapojování do širších školních záležitostí, schopnost aplikovat teorii do pedagogické praxe, řešit skutečně důležité problémy, rozhodovat v součinnosti s ostatními ve škole i mimo ni, rozvíjet pozitivní pracovní prostředí ve škole, využívat příležitosti, které nabízejí školám informační a komunikační technologie, rozumět sociálním a politickým trendům ve školství apod.“⁴⁵

Ředitelky MŠ musí samy vyhodnotit danou situaci ve prospěch všech zúčastněných, dětí, zaměstnanců, rodičů. Vyrovnat se s tím, že jsme všichni nahraditelní a s důvěrou ke svým zaměstnancům delegovat část svých povinností, aby se na fungování školy podíleli všichni zainteresovaní.

„Diskuze o tom, co v naznačeném směru obsahuje nové zadání pro vedoucí pracovníky škol, je poměrně bohatá. Nový důraz na decentralizaci vedoucí a řídicí práce ovšem nesnižuje zásadní význam činností ředitele školy stojícího v čele organizace, naopak. Součástí jeho úkolu se stává rozdělení či rozproštění pravomocí a odpovědností v rámci školy, podpora společného učení žáků i dospělých zaměstnanců školy a vytváření podmínek pro to, aby mohli odvádět co nejlepší práci. To se obecně považuje za schůdnou strategii zkvalitňování práce školy. Řada autorů přitom shodně vyzdvihuje především dva principy práce vedoucích pracovníků škol: (1) veškerá rozhodnutí ve škole činit s ohledem na blaho žáků; (2) pracovat na rozvoji školy (zejména vizi), tedy věnovat se aktivitám vedení a současně zvládat každodenní úkoly řízení.“⁴⁶

⁴⁵ POL, Milan. *Škola v proměnách s.153 2. dotisk 1.vydání, Masarykova univerzita, 2013 ISBN 978-80-210-4499-9 s.147-148*

⁴⁶ POL, Milan. *Škola v proměnách. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007, 194 s. ISBN 978-80-210-4499-9. s.149*

V době, kdy každý jedinec bude sám plánovat svůj profesní život a bude přemýšlet o využití svých zkušeností a dovedností při zapojení do pracovního procesu je na místě se zaměřit na osobní přínos. Dříve všichni zaměstnanci své úkoly jenom dostávaly a museli je plnit. K zásadní změně došlo rozvojem komunikačních technologií, které zásadně mění společnost a přístup ke vzdělávání. S těmito změnami souvisejí také změny v přístupu k uplatnění získaných znalostí na pracovním trhu. Každý jedinec sám sobě plánuje budoucí kariéru a přizpůsobuje své znalosti a jejich aktualizaci potřebám pracovního trhu.⁴⁷

Pro ředitele škol tato doba přináší nové situace, kdy pro mladé, aktivní, kreativní učitele musí vytvářet podmínky, vedoucí k moderní výuce.

„Podobně jako učitelé i lidé ve vedení škol byli původně přijati do zaměstnaneckého poměru obsahujícího jiný popis práce, jiné úkoly, než jaké přináší pojednávaná změna.“⁴⁸

Dnešní ředitel musí vládnout komunikačními kompetencemi, které denně uplatňuje při kontaktu nejen s klienty, kterými jsou děti, žáci, studenti, ale také se zřizovatelem, rodičovskou veřejností, atd. V posledních letech je jedním z nových úkolů ředitele umět se podělit o část úkolů se zaměstnanci školy a řídit jejich činnost. Jednou z dovedností moderního ředitele je pokusit se shodnout se se zainteresovanými zaměstnanci na společném plánu, umět je nadchnout pro danou věc, předcházet názorovým střetům, mít odvalu iniciovat a realizovat změny ve vzdělávání vycházející z potřeb měnící se společnosti. Ředitelé škol budou muset řešit složení svých kolektivů a orientovat se na výběr schopných lidí, se zájmem o sebevzdělávání a uplatňování nových metod v pracovním procesu, kteří budou ochotni a schopni spolupracovat a předávat své poznatky a zkušenosti.⁴⁹

Ředitelé nastupovali do svých funkcí s tím, že v nich setrvají do konce pracovního života. Vývoj společnosti však ukazuje, že to nebude stačit takhle přemýšlet. Každý jednotlivec ať učitel nebo ředitel bude muset plánovat svůj profesní život v dlouhodobém horizontu tak, že bude počítat s několika změnami pracovních míst ale i pracovních pozic. Celoživotní vzdělávání, které je předpokladem k uplatnění se na trhu práce by se mělo stát

⁴⁷ DRUCKER, Peter Ferdinand. *Výzvy managementu pro 21. století*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 187 s. ISBN 80-726-1021-X. s.170-172

⁴⁸ POL, Milan. *Škola v proměnách*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007, 194 s. ISBN 978-80-210-4499-9. s.121

⁴⁹ POL, Milan. *Škola v proměnách*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007, 194 s. ISBN 978-80-210-4499-9. s.121

samozřejmostí bez ohledu na věk a pracovní pozici. Jen tak si může zaměstnanec zajistit práci, která jej bude bavit a pomůže mu udržet jakýsi životní standard.⁵⁰

⁵⁰ DRUCKER, Peter Ferdinand. *Výzvy managementu pro 21. století*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 187 s. ISBN 80-726-1021-X. s.177-179

3. Vzdělávání manažerů

Aby ředitelé obstáli v měnící se společnosti, aby uměli flexibilně reagovat na přicházející změny, být v obraze a snažit se sledovat trendy a zavádět je do škol, musí se stále vzdělávat. Většinou manažeři pod vlivem svých praxí nabytých zkušeností nevyhledávají další vzdělávání, protože se domnívají, že jim už nemá co dát.

3.1. Proces vzdělávání manažerů

Každý ředitel má jiné potřeby v oblasti vzdělávání, preferuje odlišné způsoby a přístupy ke vzdělávání, proto by i nabídka vzdělávacích organizací měla vycházet z průzkumu trhu a podle toho aktuálně vytvářet své vzdělávací nabídky. Vycházet z potřeb manažerů a na tomto základě vytvářet nabídku, může být efektivnější a zájem manažerů větší. Motivace je důležitá, ať už je jakákoliv.

„Koncepce vzdělávání manažerů musí vycházet z toho, že každá osobnost je individualitou, proto i vzdělávání musí být individuálním procesem. Koncepce manažerského vzdělávání a rozvoje je složitým procesem, který vychází především z následujících oblastí: a) Plánování kariéry b) Školení v kurzech c) Učení d) Sebevzdělávání e) Podnikového poradenství. Pro rozvoj managementu podniku je nezbytné, aby jeho vedení považovalo vzdělávání za důležitou podnikovou činnost. Koncepce programů a učebních metod musí vycházet z povahy manažerského rozvoje a vzdělávání musí být chápáno jako nepřetržitý proces prolínání pracovních zkušeností a využívání příležitostí k učení. Vzdělávání musí být také soustavně vyhodnocováno, aby bylo zřejmé, že vynaložené prostředky nebyly utraceny zbytečně, a že veškeré úsilí mělo nějaký smysl.“⁵¹

⁵¹BÁBEK, Jiří. *Vzdělávání manažerů*. DOI: VZDĚLÁVÁNÍ MANAŽERŮ <<http://www.bosston.cz/clanek/vzdelavani-manazeru>>.

Proč se učíme? Mohla by to být řečnická otázka, ale v dnešní době je to otázka na zamyšlenou pro každého jednotlivce, který se chce uplatnit na trhu práce a ještě být úspěšný. Abychom přežili, musíme reagovat na podněty.

„Za tímto účelem neustále monitorujeme a vyhodnocujeme kvalitu stavu, ve kterém se nacházíme. Výsledek tohoto v zásadě intuitivního procesu si uvědomujeme ve formě aktuálního pocitu. Pocity můžeme vnímat na široké škále od nejpříjemnějších až po nejméně příjemné. Pocit vyvolává potřebu - příjemný pocit potřebu svého zachování, nepříjemný pocit potřebu změny. Tyto potřeby jsou příčinami našeho chování a můžeme jim říkat motivy. Prožívání příjemných a nepříjemných pocitů je v pozadí procesu učení. Podněty k prožívání pocitů a vzniku potřeb mohou pocházet z našeho nitra i z našeho okolí. Výsledkem souhry zmíněných faktorů je určité motivační pole a jeho důsledkem je určité chování. Stav naplnění potřeb, spojený s příjemným pocitem, bývá označován jako spokojenost, případně štěstí. Abychom se nepřestali vyvíjet, může stav spokojenosti trvat jen omezenou dobu. Pokud nekončí změnou vnějších podmínek, ukončíme jej „sami“ tím, že prožívání příjemných pocitů odeznívá. Naše chování je tedy výsledkem působení podnětů, pocitů, potřeb a motivů, přičemž do tohoto kauzálního řetězce jsou opakovaně vsunuty procesy zpracování článku předchozího (příčiny) v článek následující (důsledek). Někdy na sebe jednotlivé články navazují tak, že proces zpracování nemůže svou vůlí ovlivnit (často to bývá při akutním nebezpečí). Zpracování podnětů stojí na začátku kauzálního řetězce. Už víme, že s preferováním a zpracováním podnětů úzce souvisejí vlastnosti. Jakmile je podnět přeměněn v pocit, dostáváme se do oblasti lidských zdrojů, které již nemusí být jen zděděné, ale jsou zčásti nebo úplně naučené a proto snadněji přístupné našemu vědomí. V procesu zpracování pocitů a potřeb se prostě můžeme lépe učit novým kouskům.“⁵²

„V našem chování se tedy prolínají prvky zděděné a naučené, které si postupně osvojujeme na základě zkušeností s používáním určitých způsobů zpracování podnětů, jež jsme buď napodobili, nebo vytvořili.“⁵³

⁵² PLAMÍNEK, Jiří. *Sebepoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnání*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2013, 192 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4751-4. s.56

⁵³ PLAMÍNEK, Jiří. *Sebepoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnání*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2013, 192 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4751-4. s.60

Prostředí ve kterém vyrůstáme nám vytváří základy pro naše chování a jednání. Neseme si v sobě jakási zafixovaná pravidla, která využíváme ve svých přístupech a na ně se nabalují další vzorce chování a jednání, které si jedinec vytváří s ohledem na prostředí ve kterém žije a pracuje.

„Učením v interakci s prostředím naopak vznikají vzorce chování, jejichž váha v životě je úzce propojena s proměnlivou povahou prostředí a nelze ji na počátku života dostatečně kvalitně předpovědět. Ke kterým lidským zdrojům a k jakým vzorcům chování se tedy dostáváme učením? Vědomě se můžeme učit postojům a schopnostem. Především jde o naše vztahy k hodnotám a lidem a důležité je i naše chování v malé skupině lidí. Dále se učíme tomu, kdy a jak rychle budeme reagovat na potenciální a působící podněty a situace.“⁵⁴

Ne všichni jedinci jsou schopni se přizpůsobit změnám ve společnosti a reagovat pružně na požadavky trhu práce. I školství patří do oblasti, kde je nutností se neustále vzdělávat a stačit požadavkům společnosti. Výchova budoucí generace je v rukou ředitelů, kteří zodpovídají za aplikování změn do života školy.

„Život až příliš mnoha lidí je naplněn obavami a strachem. Mají strach z budoucnosti. Obávají se ztráty zaměstnání a toho, že nebudou schopni zaopatřit svoji rodinu. Tato vnitřní nejistota u nich často posiluje, a to jak v zaměstnání, tak i v rodinném životě, pocit odevzdanosti, oslabuje ochotu využívat příležitosti, které se jim nabízejí (a nesou s sebou určité riziko), a napomáhá udržovat vztahy nezdravé vzájemné závislosti. Tvrdě pracovat dnes už nestačí. Závratná rychlost technologických změn a rostoucí konkurence, poháněná globalizací trhů a technologií, nás nutí nejenom mít potřebné vzdělání, ale neustále se dál průběžně vzdělávat v souladu s požadavky vyvolanými probíhajícími změnami. Musíme rozvíjet svůj intelekt a způsob myšlení. Musíme neustále zvyšovat svoji kvalifikaci a investovat do jejího rozvoje, jinak zastará. Skutečnou mantrou úspěchu je ale dlouhodobý rozvoj a růst. Vyvažovat potřebu uspokojit dnešní požadavky s potřebou investovat do potenciálu zajišťujícího úspěch v budoucnu je principem, před kterým nemůžeme strkat hlavu do písku.“⁵⁵

⁵⁴ PLAMÍNEK, Jiří. *Sebepoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebevládní*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2013, 192 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4751-4. s.60

⁵⁵ COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. Vyd. 2. Praha: Management Press, 2011, 342 s. ISBN 978-80-7261-241-3. s.10,

Jak bylo již řečeno výše, každý jedinec tedy i manažer má jinou představu o vzdělávání a o tom co by se chtěl dozvědět, naučit, získat. Tady je nevyužitý potenciál vzdělávacích organizací, které nabízí něco, co není očekáváno. Na uspokojení potřeb manažerů se nikdo neptá. Pak dochází k nahodilému vytváření vzdělávací nabídky, která se mnohdy nesetká se zájmem. Tady by byly na místě otázky: Na základě čeho je vytvářena nabídka vzdělávání? Z jakých potřeb vzdělávací organizace vychází? Na základě čeho plánují a vybírají témata?

Zkušenosti většiny manažerů jsou jedinou přípravou a zároveň i školou pro práci v jejich pozici. Jejich časové vytížení a složitost práce jim brání se zúčastňovat aktivit, o kterých nejsou přesvědčení, že mají pro ně význam. Vzdělávací nabídka nenaplnuje jejich představy o dalším vzdělávání a získávání nových poznatků. Nynější nabídka odpovídá potřebám začínajících manažerů a pro zkušené manažery na vzdělávacím trhu není nic mimořádného. Možná je to také nedostatkem lektorů, kteří mají znalosti v této oblasti.⁵⁶

Manažeři, kteří cítí potřebu se i po letech získávání zkušeností praxí vzdělávat nebo získávat nové znalosti je hledají v odborném tisku, na konferencích. Sami jsou také těmi, kteří přednáší své zkušenosti ve prospěch znalostí jiných.⁵⁷

Možná je problematika dalšího vzdělávání zkušených manažerů novou výzvou pro organizace, které se vzděláváním zabývají a vzdělávací nabídku vytváří. Konkurence by mohla pomoci se nad nabídkou více zamýšlet a důležitou úlohou by se měla být taková věc, jako to že vzdělání je vytvářeno pro konkrétní potřeby konkrétních manažerů. Pak si myslím, že cestu za dalším vzděláváním najdou i manažeři, zkušení a to buď jako zájemci o vzdělávání nebo jako přednášející.

„Manažeři na vyšším stupni řízení s podstatně většími zkušenostmi mají zásadně odlišné potřeby vzdělávání než ti, kteří dosud stoupají po žebříčku na vyšší funkce. Za hlavní je třeba považovat možnost „vytrhnout je z práce“ a umožnit jim nový pohled na manažerskou problematiku, nebezpečí a možnosti, které pravděpodobně budou podstatným způsobem ovlivňovat budoucnost. Na tomto stupni se rozvoj managementu ubírá směrem k téměř výhradní výměně myšlenek a zkušeností o hlavních tématech, která jsou často opomíjena a odsouvána stranou v důsledku každodenních úkolů. Jedná se o široký okruh

⁵⁶ PROKOPENKO, Joseph. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada, 1996, 631 s. ISBN 80-716-9250-6. S.39

⁵⁷ PROKOPENKO, Joseph. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada, 1996, 631 s. ISBN 80-716-9250-6. s.43-

témat politických, ekonomických, otázek společenských a vztahu k prostředí, nových pohledů na strategické a organizační problémy a na přehodnocení vlastní role vedoucího. Často se tvrdí, že vrcholoví manažeři organizací a členové správních rad nenavštěvují programy rozvoje manažerů. Je to pravda pouze částečně. Pravdou je, že je na to zpravidla málo času a zájmy a potřeby jsou značně odlišné. Charakteristické rysy rozvoje manažerů na tomto stupni řízení jsou následující:

- Kurzy trvají několik hodin až několik dnů.
- Podstatná část doby je věnována výměně zkušeností a diskusí se „sobě rovnými“.
- Zájem se soustřeďuje na vyslechnutí skutečně nových a moderních myšlenek, týkajících se managementu - nebo se soustřeďuje na významné osobnosti."⁵⁸

„Zásadní změny nastávají v manažerských funkcích tehdy, když se firmy podřizují trhu, stávají-li se podnikavější nebo mezinárodní. Ve většině firem se potom úkoly všeobecného řízení přesouvají na nižší řídicí stupně, což je reakce na zvýšenou segmentaci trhu, větší diverzifikaci a potřebu uvolnit manažerskou energii na nižších stupních řízení prostřednictvím decentralizace a předání zodpovědnosti. Vedení firmy je v důsledku toho rozprostřenější, vykonává se na větším počtu vhodných míst o několik stupňů řízení pod vrcholovým managementem. To vyžaduje více lidí s širokým rozhledem, integračními schopnostmi a způsobilostí přebírat iniciativu. Požadavkem je nejen samotný růst rozsahu podnikání, ale také zvyšování konkurenceschopnosti, rozvoj nových technologií, přizpůsobení se prolínání odvětví a reagování na časový tlak. Úspěšní manažeři a vedoucí pracovníci jsou předurčení pro rozvoj firmy na rozdíl od správců a úředníků. „Staré podniky“ byly běžné v časech menší konkurence. Řada z nich dosud existuje, ale zanikne, pokud se nezmění. „Nové podniky“ jsou relativně vzácné, ale mnoho firem se snaží v tomto směru změnit. Mají mnohem větší naději na úspěch v dnešním podnikatelském prostředí tvrdé konkurence, rychlých změn, nestability rozvoje celosvětového obchodu. „Nové“ firmy se zásadně liší z hlediska struktury, forem, postupů a vitality od svých předchůdců. Změna „staré“ organizace v „novou“ je jednou z největších výzev manažerů v současné době."⁵⁹

⁵⁸ PROKOPENKO, Joseph. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada, 1996, 631 s. ISBN 80-716-9250-6. s.29

⁵⁹ PROKOPENKO, Joseph. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada, 1996, 631 s. ISBN 80-716-9250-6. s.30-31

3.2. Celoživotní vzdělávání lídrů

Jaká by měla být náplň vzdělávání stávajících a novodobých ředitelů, kteří budou mít za úkol realizovat výchovu a vzdělávání budoucí generace pro potřeby společnosti a probíhající změny v ní? Osobnost budoucího lídra by měla být tvořivá, flexibilní, s vysokými reálnými nároky na sebe i okolí, bude si stanovovat realistické cíle, za které ponese odpovědnost.⁶⁰

„Mluvíme pak o potřebě celoživotního vzdělávání koncepčních pracovníků, kteří stojí v čele organizačních jednotek nebo jejich důležitých součástí a chtějí se vyrovnat s potřebami „lídrovské“ práce v současném období přechodu od informační společnosti ke společnosti založené především na znalostech. Úspěšná osobní kariéra je závažnou strategickou výzvou cílevědomých, tvůrčích a koncepčních vedoucích pracovníků, resp. „lídrů“. Nezbytnost včasné a obsahově účelné inovace kvalifikace „lídrů“ a dalších cílevědomých vedoucích pracovníků platí dnes více, než dříve. Jejich řídicí práce probíhá totiž nejen v období stálých a kritických změn, ale i dramatické době přechodu od informační společnosti k společnosti založené na znalostech. Vedle řady příležitostí nových a zajímavých zaměstnání je nutné uvažovat i o možných negativních stránkách nestabilní práce. Zodpovědný koncepční pracovník („lídr“) má dnes svým profesním i kvalifikačním profilem odpovídat osobnosti znalostního pracovníka. Jeho dobré znalostní zázemí a zájem o další systematický rozvoj kvalifikace přestaly být jenom jeho osobní záležitostmi. Jsou též otázkou jeho spoluodpovědnosti za další úspěšný rozvoj kolektivu, který vede, popř. kde pracuje. V české a zejména v zahraniční manažerské literatuře je k dispozici obsahově bohatá a názorově pestrá směs doporučených postupů, jak výzvu kariérního rozvoje „lídrů“ řešit. Jde především o práce odborníků z oblasti manažerského vzdělávání a psychologie řídicí práce. Tito odborníci se shodují v tom, že soustavný rozvoj kvalifikačního profilu tvůrčích vedoucích pracovníků je dnes nezbytností. Rozmanitost jejich názorů se pak projevuje v tom, co je obsahem kariérního rozvoje a jak ho účelně i účinně uskutečňovat.“⁶¹

⁶⁰ VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013, 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1. s.299

⁶¹ VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013, 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1. s.299-300

V ČR není pevně stanovena povinnost dalšího vzdělávání ředitelky MŠ. Pouze u začínajících ředitelky je do dvou let po nástupu do funkce stanoveno, že musí absolvovat funkční školení - to je jediná povinnost, kterou musí ředitelka MŠ absolvovat. Pak už bez ohledu na to, jak dlouho ve funkci je, další vzdělávání záleží jen na její potřebě a chuti se dále vzdělávat. Nikde není definováno, jestli by se měla ředitelka dále vzdělávat, v čem by se měla vzdělávat, s jakou pravidelností by mělo další vzdělávání probíhat, aby byla schopná vést školu v souladu s požadavky měnící se společnosti. Ve světě je situace v oblasti dalšího vzdělávání ředitelů škol rozličná.

„Většina zemí nabízí specifické školicí programy pro ředitele škol, ale délka, obsah a poskytovatelé se liší. Ve Slovinsku byla v roce 1995 zřízena Národní škola vedení v rámci vzdělávání (National School of Leadership in Education/Šola za ravnatelje), byla zřízena vládou za účelem školení a profesního rozvoje ředitelů škol a kandidátů na ředitele. Ve Finsku funguje Institut vedení ve vzdělávání (Institute of Educational Leadership), Institut funguje v rámci jedné univerzity a nabízí školení jak před nástupem do funkce, tak i v rámci funkce pro ředitele škol i pro ředitele místních vzdělávacích odborů.“⁶²

V ČR ředitelé před začátkem své funkce nemají možnost získat jakékoliv informace o tom co jejich nová pracovní pozice obnáší a ani se vstupem do funkce ředitele se to nějak zvlášť nezmění. Jedinou povinností je absolvovat tkz. funkční vzdělávání do dvou let ve funkci. Další vzdělávání je pouze na ředitelích a jejich potřebě a zájmu.

„Celoživotní profesní rozvoj je považován za profesní povinnost ve 23 zemích nebo regionech. Ve Spojeném Království (Anglie, Wales a Severní Irsko) například toto vzdělání poskytuje National College for School Leadership. Zde je široké spektrum programů, které zahrnují „Head Start“ Program pro čerstvé absolventy Národní profesní Kvalifikace pro ředitelství (National Professional Qualification for Headship). Program trvá po dobu prvních dvou let ve funkci. Dalším programem je Regionální vedoucí vzdělávání (Local Leaders for Education). Program má za cíl zlepšit výsledky žáků skrze partnerství mezi řediteli škol. Národní vedoucí vzdělávání (National leaders of education) je program, kde se sdružují výjimeční ředitelé, kteří společně se svými zaměstnanci ve škole využívají své schopnosti a zkušenosti k tomu, aby podpořili školy, které čelí náročným podmínkám. V Bulharsku všichni ředitelé škol musí navštěvovat několik školení

⁶² KEY DATA ON TEACHERS AND SCHOOL LEADERS IN EUROPE. ISSN 928-92-9201-412-4. s.114-115

v průběhu roku zaměřených na různá vzdělávací témata, tato školení zajišťuje Národní institut pro kvalifikaci a školení zřízený ministerstvem školství, mládeže a vědy. Navíc Rada ředitelů (Council of Heads) se pravidelně schází a poskytuje neformální školení pro ředitele skrze sdílení dobré praxe a networking.⁶³

V některých zemích je přímo povinností se neustále po celou dobu pracovního života ředitele vzdělávat, nejen z důvodů růstu v kariéře, ale také v souvislosti s finančním povýšením. Velká část zemí nechává vzdělávání na dobrovolnosti ředitelů, ale i přesto jim vytváří takové podmínky, které je k dalšímu vzdělávání motivují.⁶⁴

3.3. Motivace k řídicí činnosti

„Zatímco v hospodářské sféře věnuje řada firem v případě svých pracovníků velkou pozornost pracovní motivaci a spokojenosti v zaměstnání, ve školství se tato důležitá součást vnitřního marketingu velmi často přehlíží. Je věčným problémem vedoucích pracovníků najít univerzální způsob, kterým by přiměly své spolupracovníky vykonávat činnosti naplňující poslání a cíle organizace aktivně, samostatně a efektivně.“⁶⁵

Dobrý manažer by měl ovládat umění, kterému se říká motivace, aby dokázal bez většího přemlouvání přivést své zaměstnance k tomu, že budou chtít vykonat určitou činnost pro splnění úkolů organizace. Přirozená autorita manažera a jeho odbornost v daném oboru, která je okolím uznávána je prvkem, který manažerovi usnadní lidi strhnout pro danou činnost a nadchnout je tak, aby se zájmem chtěly danou činnost vykonat. Jejich přemýšlení se mění ve prospěch organizace a s tím souvisí také zvýšení sebevědomí zaměstnanců, které vyplývá z pocitu potřeby zaměstnance a uznání, pochvaly a odměny od manažera.⁶⁶

⁶³

⁶⁴ KEY DATA ON TEACHERS AND SCHOOL LEADERS IN EUROPE. ISSN 928-92-9201-412-4. s.127

⁶⁵ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 328 s. Řízení školy (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7357-494-9. s.278

⁶⁶ VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Ol'ga. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013, 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1. str.123

Proto musí být motivace postavena na důvěře v daný cíl, ale také na důvěře ve schopnosti zaměstnance. „Když člověk nevěří v to, co má dělat, nemůže být motivován. Stejně tak, když nevěří, že by jeho úsilí mohlo vést k úspěšnému konci. A kde tato „víra“ sice existuje, ale je slabá, je i málo motivace. Míra ztotožnění se s cíli akce, k níž je zaměstnanec motivován, a míra důvěry v pozitivní efekt svého úsilí cíle dosáhnout předurčují i intenzitu této jeho motivace. Když zaměstnanec s akcí, ke které se ho snaží manažer motivovat, vnitřně nesouhlasí a přisoudí jí tedy negativní ocenění, místo manažerem očekávané hnací síly pozitivní motivace vznikne retardační síla motivace negativní. Na základě uvedeného symbolického vzorce lze simulovat různé vztahy předpokladů motivace a jejich vliv na očekávaný výsledný motivační efekt. Cenné je, že manažer si může udělat základní představu o podmínkách úspěšnosti svého motivačního snažení ve vazbě na individuální preference, sklony a názory jednotlivého zaměstnance. V motivačním procesu by manažer měl odhadnout, ocenit i sledovat osobní cíle, pohnutky a zájmy spolupracovníků a jejich změny. Manažer dosáhne motivačního usměrnění nalezením můstku mezi podmínkami uspokojení těchto cílů a nároky na realizaci svých záměrů. Předpokladem účinnosti uvedeného postupu je, aby zaměstnanec slovu vedoucího věřil, a ten naopak své sliby důsledně a včas plnil.“⁶⁷

„Tak jako je (pracovní) motivace situačně podmíněná a proměnlivá, tak na druhé straně platí, že motivační ladění a zaměřenost osobnosti jeví určitou stabilitu a je vnitřně konzistentní. V této souvislosti se hovoří o motivačním profilu člověka, který je vyjádřením relativně trvalé nebo dlouhodobé orientace a preference určitých potřeb a hodnot a to v kontextu celkového zaměření (profilu) osobnosti. Takovou relativní konstantou může být například potřeba a hodnota práce jako takové (intrinsická motivace), respektive vyjádření míry, v níž práce je (vs. není) pro člověka hodnotou a potřebou. Také ostatní potřeby, jako například potřeba sociálního kontaktu, ocenění, tendence prosazovat se, kooperativnost či nezávislost, jsou v motivačním profilu vyjadřovány mírou, v níž je jednatel upřednostňuje. Vztaženo nejen k pracovnímu prostředí je obecně sdílenou tendencí dosažení úspěchu, respektive vyhnutí se neúspěchu. Jde o tendenci natolik

⁶⁷ VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013, 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1. str.132-134

významnou, že se dokonce stala měřítkem pro určení výkonové motivace, kterou lze „vypočítat“ podle vzorce:⁶⁸

Výkonová motivace = potřeba úspěchu: potřeba vyvarování se neúspěchu

„Specifickým fenoménem vztahujícím se k výkonové motivaci je motivace k řídicí činnosti, kterou se rozumí takový stav psychiky jehož příznačným rysem je motiv (přání, touha, potřeba, zájem,...) rozhodovat a vést lidi. Vysoká výkonová motivace ještě nemusí znamenat motivaci k řídicí činnosti. Nicméně motivace k řídicí činnosti předpokládá rozvinutou výkonovou motivaci svého nositele. Být motivován, ať už zvnějšku systémem nejrůznějších pobídek, nebo zevnitř (sebemotivace) k řídicí činnosti je významnou, nikoliv však jedinou komponentou řídicí práce manažera. Z hlediska efektivity výkonu manažerských funkcí (nebo rolí) jsou stejně významné také proměnné týkající se znalostí a dovedností v oblasti metod a technik managementu, které jsou obvykle součástí kvalifikace manažera („tvrdé“ kompetence), a podmínky, které manažerům pro jejich práci vytváří organizace. Nicméně význam vlastní motivace k řídicí činnosti, a zejména „*umění motivace*“, projevované v praxi efektivním vedením ostatních lidí (spolupracovníků), se v současnosti stává jedním z klíčových faktorů úspěchu organizace.“⁶⁹

Práce manažera je velmi náročná, proto je třeba připomenout tako motivaci manažera samotného, které vedou k vytváření podnětného prostředí pro manažera, v zájmu uspokojení jeho osobních potřeb a usnadnění práce ve stresových situacích.

Manažer motivuje své zaměstnance, ale jemu samotnému nikdo motivaci neposkytuje , proto musí sám sebe dokázat motivovat tak, aby pracovní nasazení, které tato práce vyžaduje zvládl.⁷⁰

Podle Tureckiové,, existuje pro sebemotivaci manažerů řada doporučení.

- a) Stanovte si pro sebe cíl a neztrácejte ho ze zřetele.
- b) Doplňte své dlouhodobé cíle cíli krátkodobými a postupy realizace. Říká se, že něčeho dosáhnout znamená začít.
- c) Každý rok si osvojte nějakou novou náročnou oblast znalostí.

⁶⁸ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6. s.68-69

⁶⁹ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6. s.69-70

⁷⁰ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6. s.70

d) Měňte své pracovní zařazení. Stanovte si cíle pro vaši funkční pozici.

e) Staňte se v některé oblasti výrazným odborníkem.

f) Využijte principu zpětné vazby a sebeodměňování."⁷¹

„Další autoři k rozvoji sebemotivace doporučují pracovat v náročném, ale přátelském prostředí, soutěživost, možnost spolupráce s vynikajícími odborníky a manažerskými osobnostmi, zapojení v odborných manažerských klubech či podobných zájmových společnostech s příležitostí výměny názorů s vynikajícími kolegy apod. Většinou je zdůrazňován dobrý systém vlastní práce a plán kvalifikačního rozvoje s postupným plněním dílčích kroků dlouhodobé, někdy i celoživotní strategie osobního růstu."⁷²

3.4. Shrnutí teoretické části

V dnešní turbulentní době jsou na ředitelky mateřských škol kladeny daleko větší nároky než v době, kdy ve funkci začínaly. Aby v této měnící se společnosti obstály a zvládly na změny ve společnosti flexibilně reagovat, měly by se zabírat myšlenkou jak dál ve funkci ředitelky pokračovat a co je k tomu zapotřebí. Nabízí se varianta neustálého získávání nových informací o trendech a jejich implementaci do praxe. Vzdělávání, ať se jedná o zprostředkované na školeních, seminářích, samostudiem nebo dalším studiem na vysoké škole, je tou cestou, jak trendům stačit a nepokulhávat za nimi. Hlavní roli tady hraje osobní potenciál každého jedince, který je určujícím faktorem pro nastavení osobních kritérií při plánování a organizování vlastní práce a zároveň je předpokladem pro naplňování kompetencí potřebných pro výkon kvalitního manažera. Pojem kompetence můžeme definovat jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost. 21. století vyžaduje od lidí sebeřízení, seberozvíjení, aby v celoživotní profesní dráze obstáli a zůstali duševně aktivní a mladí. Školy patří k

⁷¹ ⁷¹ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6. s.70

⁷² VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Oľga. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013, 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1. str.138-139

organizacím, které tady budou fungovat dlouho, ale musí se změnit jejich struktura, myšlení lidí, kteří zde budou pracovat, přístup k práci a musí mít znalosti. Ředitelé škol získali v 90. letech vysokou míru autonomie a s tím souvisí vysoká zodpovědnost a z toho plynoucí stresové situace, se kterými se musí ředitelé vypořádávat po svém a bez podpory. Přesto, funkce ředitele je v českých podmínkách trojrole - lídr, manažer a vykonavatel procesu, která vyžaduje nadlidské úsilí; jak říká Trojan, během jediného pracovního dne přechází z jedné role do druhé, je zároveň nositelem vize (tedy alespoň měl by být), zároveň jejím každodenním nositelem i vykonavatelem procesu. Dosud nikoho nenapadlo, že jej nutíme do nereálných situací, do komunikací sama se sebou a do vyhodnocování neřešitelných dilemat. Přesto všechno co je na ředitele naloženo, jsou ještě také pedagogickými pracovníky, kteří si musí splnit svoji část práce ve třídě s dětmi, žáky a studenty. Podle období, kterým ředitel právě prochází, potřebuje uspokojovat své potřeby. Začínající ředitel by potřeboval vzdělávání a pomoc ještě před nástupem do funkce a ředitel, který je ve funkci více jak 20 let má své potřeb potřeby také, ale diametrálně odlišné. Ani jedné straně se zatím nedostává potřebné podpory. Ani jedné straně se zatím nedostává potřebné podpory. Jednou z potřeb je vzdělávání, jak bylo řečeno výše, ale odlišné jsou formy vzdělávání. Začínající ředitel potřebuje vzdělávání prostřednictvím výkladu a zkušený ředitel nehledá vzdělávání, kde stráví spoustu času a nevidí žádný efekt. Podle Reginalda Revansja se manažeři zajímají především o vyřešení reálných problémů, než o výklad, tudíž je pro ně přínosnější „učení akcí“. Turbulentní změny ve společnosti, které prožíváme, nutí ředitele nečekat co nastane, a neustále se dále vzdělávat, aby rozvíjeli své kompetence a stačili tak flexibilně reagovat na potřeby nastávajících změn. Nabídka vzdělávání by měla odpovídat potřebám ředitelů škol a určujícím prvkem by mělo být prostředí, ve kterém ředitelé pracují. Většina zkušených ředitelů, vyhledává neformální příležitosti, kde dochází k výměně zkušeností se stejně zkušenými řediteli, k řešení situací z reálného života. V ČR chybí systematické vzdělávání ředitelů, kde by mohli získávat zkušenosti od kolegů jiných škol, případně předávat zkušenosti svoje. Aby ředitelé škol mohli dosahovat dobrých výsledků, měla by je jejich práce bavit, jimi stanovené cíle by měly být dosažitelné, měly by mít nějaký význam, měly by přinášet potřebné změny, měly by být měřitelné a viditelné. Zájem o práci by měl být na výsledcích znát - když se manažerovi daří vykonávat práci, která jej baví je to pro něj svoboda, která je ale podmíněna velkou zodpovědností. I přesto na dnešní manažery jsou kladeny nároky v oblasti vedení školy, kdy manažer musí zapojit všechny spolupracovníky tím, že na ně

deleguje část povinností. Jeho schopnosti komunikovat, motivovat, vyhodnocovat, atd. jsou důležitým aspektem ve vedení lidí. Po 20 a více letech se začíná práce pro manažery stávat rutinou, proto by měli začít plánovat další část svého pracovního života a aktivně se na něj připravovat. K dosahování stanovených cílů potřebuje manažer motivaci, která je pro něj hnacím motorem, potřebuje věřit tomu co dělá, svým schopnostem a cílům, kterých chce dosáhnout.

4. Výzkumná část

Výzkumné části předcházela část teoretická, která nahlíží na ředitelku mateřské školy jako na člověka se svými potřebami, problémy, snahou o seberealizaci, s potřebou uznání a dalšími pracovními plány. Pokusila jsem se popsat a analyzovat profesní vývoj ředitelek mateřských škol po 20 letech ve funkci. Pro téma mé diplomové práce Profesní dráhy ředitelek mateřských škol jsem se rozhodla danou problematiku popsat s využitím kvalitativní výzkumné metody. Pro definování kvalitativního přístupu jsem zvolila definici Švaříčka, který ve své publikaci nabízí definici kvalitativního přístupu, která zohledňuje všechny důležité rysy. Její znění je následující: „Kvalitativní přístup je proces zkoumání jevů a problémů v autentickém prostředí s cílem získat komplexní obraz těchto jevů založený na hlubokých datech a specifickém vztahu mezi badatelem a účastníkem výzkumu. Záměrem výzkumníka provádějícího kvalitativní výzkum je za pomoci celé řady postupů a metod rozkrýt a reprezentovat to, jak lidé chápou, prožívají a vytvářejí sociální realitu.“⁷³

4.1. Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je popsat a analyzovat profesní vývoj ředitelek mateřských škol v období, kdy jsou ve funkci ředitelky 20 a více let. Vyhodnotit co se jim dařilo a nedařilo v dosavadní práci, kde jsou jejich silné a slabé stránky, s čím měly potíže a odkrýt co je motivací pro jejich další práci, jakou mají představu o svém dalším profesním rozvoji

⁷³ ŠVAŘÍČEK, Roman a ŠEĎOVÁ, Klára. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2014, 377 s. ISBN 978-802-6206-446.s.17

Základní výzkumné otázky

Vytvoření struktury diplomové práce předcházelo formulování výzkumných otázek, které byly vodítkem jak pro sepsání teoretické části, tak také pro realizaci výzkumného šetření.

Znění výzkumných otázek je:

- I. Jaké potřeby má ředitelka MŠ po 20 letech ve funkci v oblasti profesního rozvoje?
- II. Jsou pro ředitelky mateřských škol získané schopnosti, dovednosti a zkušenosti po 20 letech ve funkci dostačující pro další vedení školy?
- III. Jaké způsoby a metody profesního rozvoje upřednostňují ředitelky mateřských škol pro svůj další profesní rozvoj po 20 letech ve funkci?
- IV. Co je motivací pro další práci ve funkci ředitelky mateřské školy po 20 letech a setrvání v ní?

Otázky jsou koncipovány tak, aby se jejich prostřednictvím zdařilo dosáhnout cíle diplomové práce.

4.2. Vzorek respondentů

Pravidla pro výběr respondentů jsou v kvalitativním výzkumu specifická. „Cílem není, aby reprezentoval určitou populaci, ale určitý problém. Není tedy konstruován náhodně, ale teoreticky - záměrně jej vytváříme s ohledem na náš problém. To znamená, že se výběr případů odvozuje od toho, jak je definován náš výzkumný problém a naše výzkumné otázky.⁷⁴ Pro výběr respondentek jsem si stanovila kritéria: délka praxe ve funkci ředitelky - 20 a více let, velikost školy 2 - 5 tříd, okolí mého bydliště. Vybrala jsem 3 respondentky - ředitelky mateřských škol, které znám ze školení a porad ředitelk. Výzkumné šetření jsem začala předvýzkumem a to tak, že jsem provedla telefonický rozhovor se třemi ředitelkami, které odpovídaly mým stanoveným kritériím. Předvýzkumem jsem si ověřila správnou formulaci svých otázek a zda-li jim respondentky

⁷⁴ ŠVAŘÍČEK, Roman a ŠEĎOVÁ, Klára. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2014, 377 s. ISBN 978-802-6206-446.s.72-73

dostatečně rozumí. Pozměnila jsem formulaci některých otázek, protože jejich znění respondentkám nebylo úplně jasné a musela jsem vysvětlovat jak je daná otázka míněna.

4.3. Metoda sběru dat

Pro sběr dat jsem využila metodu hloubkového rozhovoru. Švaříček podotýká, že ho můžeme definovat „jako nestandardizované dotazování jednoho účastníka výzkumu zpravidla jedním badatelem pomocí několika otevřených otázek.“⁷⁵ Dále pak tuto definici rozšiřuje podle Pattona a uvádí, že: „prostřednictvím hloubkového rozhovoru jsou tedy zkoumáni členové určitého prostředí, určité specifické sociální skupiny s cílem získat stejné pochopení jednání událostí, jakým disponují členové dané skupiny. Pomocí otevřených otázek může badatel porozumět pohledu jiných lidí, aniž by jejich pohled omezoval pomocí výběru položek v dotazníku. Hloubkový rozhovor umožňuje zachytit výpovědi a slova v jejich přirozené podobě, což je jeden ze základních principů kvalitativního výzkumu.“⁷⁶ V rámci hloubkového rozhovoru můžeme rozlišit dva typy. „První bývá označován jako polostrukturovaný rozhovor, který vychází z předem připraveného seznamu témat a otázek, druhý je nazýván nestrukturovaný, neboli narativní rozhovor, který může být založen na jedné jediné dopředu připravené otázce a dále se pak tazatel dotazuje na základě informací získaných od zkoumaného účastníka.“⁷⁷

Pro svoji diplomovou práci jsem provedla sběr dat polostrukturovanými rozhovory s jednotlivými respondentkami a rozbořem dokumentů jako jsou výroční zprávy školy, které jsem získala od jednotlivých ředitelk a ze zpráv ČŠI, které jsou dostupné na stránkách www.csicr.cz. „Pracovala jsem se slovy a texty.“⁷⁸

⁷⁵ ŠVAŘÍČEK, Roman a ŠEĎOVÁ, Klára. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2014, 377 s. ISBN 978-802-6206-446.s.159

⁷⁶ ŠVAŘÍČEK, Roman a ŠEĎOVÁ, Klára. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2014, 377 s. ISBN 978-802-6206-446.s.159-160

⁷⁷ ŠVAŘÍČEK, Roman a ŠEĎOVÁ, Klára. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2014, 377 s. ISBN 978-802-6206-446.s.159-160

⁷⁸ ŠVAŘÍČEK, Roman a ŠEĎOVÁ, Klára. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2014, 377 s. ISBN 978-802-6206-446.s.15

4.4. Analýza dokumentace školy

Pro analýzu dokumentace jsem využila jako výchozí metodu analytickou metodu dokumentace a hloubkové rozhovory s vybranými respondentkami. Abych měla na školy, s jejichž ředitelkami jsem prováděla rozhovory více pohledů, seznámila jsem se nejdříve s dokumentací jednotlivých škol. O výroční zprávy a hodnocení škol jsem ředitelky požádala emailem, školní řády jsou přístupné na webových stránkách jednotlivých mateřských škol a inspekční zprávy jsou dostupné na stránkách ČŠIČR.

Školám jsem přiřadila pořadová čísla pro lepší orientaci v textu.

Na prostudování jsem měla k dispozici tyto dokumenty:

MŠ 1 - inspekční zprávy z let 2003, 2014, výroční zprávy 2009/10, 2010/11, 2011/12, 2012/13, školní řád

MŠ 2 - inspekční zprávy z let 2013/14 inspekční zprávy z let 2000, 2005, 2010, výroční zprávy 2011/12, 2012/13, hodnocení školy 2011/12, 2013/14, školní řád

MŠ 3 - inspekční zprávy z let 2002, 2010, školní řád

Porovnáním dokumentů - inspekčních zpráv, výročních zpráv, hodnocení školy, školních řádů byly zjištěny tyto informace: ve sledovaných mateřských školách došlo v posledních deseti letech k rekonstrukcím a opravám budov, modernizaci vybavení a zařízení, které tak vytvořilo lepší podmínky pro vzdělávání v daných MŠ.

Pedagogické kolektivy na všech sledovaných mateřských školách jsou minimálně 10 let podle dostupné dokumentace škol plně kvalifikované a stabilní. Dosažené vzdělání je u většiny učitelek a ředitelek středoškolské, pouze na jedné sledované MŠ jsou 2 vysokoškolsky vzdělané pracovnice. Pedagogičtí zaměstnanci na všech sledovaných MŠ mají po celou dobu nejméně deseti let zájem se vzdělávat a mají velkou podporu ze strany vedení. Ředitelky se neustále vzdělávají hlavně v oblasti legislativy a v posledních 5 letech také v oblasti environmentální a sociální pedagogiky. Pro další vzdělávání sledované školy využívají nabídky vzdělávacích organizací v jihomoravském kraji.

Všechny tři sledované MŠ mají zpracované vlastní školní vzdělávací programy (ŠVP) na dobu tří let, podle kterých dále plánují výchovně vzdělávací činnost v jednotlivých třídách.

V MŠ 1 z hodnocení České školní inspekce (ČŠI) vyplývá, že zajišťuje nadstandardní výchovně vzdělávací proces, škola má systematicky vedenou dokumentaci školy, prokazatelnou sounáležitost s životem obce, některé prvky výchovně vzdělávacího procesu jsou hodnoceny jako příklady dobré praxe.

MŠ 2 - podle ČŠI, která navštívila tuto školu 3x v desetiletém období, z hodnocení vyplývá, že tato škola ušla velký kus cesty za sledované období, kdy od práce s programem výchovné práce přešla k zavádění současných trendů ve vzdělávání do praxe, dává dětem větší prostor pro samostatnou práci. Další vzdělávání ředitelky i pedagogických pracovníků této školy shledala ČŠI jako prokazatelné v praxi. Vyhodnotila velmi dobře organizační schopnosti ředitelky a vyzvedla příkladnou prezentaci školy na veřejnosti a výbornou spolupráci s rodiči.

MŠ 3- tato škola má ještě podle ČŠI rezervy v dalším vzdělávání celého kolektivu v oblasti zavádění moderních pedagogických metod a forem práce do praxe. Nefunkční zpětnou vazbu, nedostatky v individualizovaném vzdělávání a pedagogické diagnostice. Ocenila vynikající spolupráci se zřizovatelem a rodiči.

Rozborem dokumentace škol, bylo zjištěno, že ředitelky MŠ se snaží svěřené budovy a areály škol rekonstruovat, modernizovat, opravovat a udržovat v zájmu vytváření podnětného estetického prostředí, ve kterém se cítí děti, rodiče i zaměstnanci dobře. V administrativní oblasti se ředitelky cítí být přetěžovány a oblasti výchovně vzdělávací nevěnují dostatek pozornosti z časových důvodů. Mají ale stále zájem se vzdělávat o čemž svědčí výpis navštívených vzdělávacích školení a seminářů ve výročních zprávách a hodnoceních škol.

4.5. Vlastní výzkum

Vybrala jsem 3 ředitelky, které jsem oslovila telefonicky a společně jsme se domluvily na vhodném místě pro rozhovor, aby místo splňovalo základní podmínky pro vedení rozhovoru, jako je klid, soukromí, pohodlí. Každá z respondentek získala během prvního kontaktu mé telefonní číslo a e-mail. Všechny rozhovory byly zaznamenány na

diktafon za účelem následného přepisu a analýzy dat. Přestože účast respondentek na výzkumném šetření byla dobrovolná, vždy jsem na začátku rozhovoru respondentky informovala o zachování anonymity, dále pak o tom, jak bude zacházeno se získanými daty a znovu jsem se zeptala na souhlas s nahráváním. V průměru rozhovor trval 75 minut. Po skončení rozhovoru jsem znovu respondentky ujistila o anonymitě a zopakovala jim, jak bude s daty zacházeno. Na konci rozhovoru jsem se každé z respondentek zeptala, jestli mají na mě nějakou otázku, případně by mi chtěly sdělit něco, na co jsem se nezeptala. Získané záznamy rozhovorů, vždy ihned po provedení každého jednoho rozhovoru, jsem nejdříve převedla do písemné podoby. Zjistila jsem pravdu popsanou Švaříčkem, kdy říká „Přepis je činnost velmi snadná, o to více časově náročná.“⁷⁹ Čas mnou strávený nad přepisem byl v průměru dva a půl dne intenzivní práce na jednu respondentku. Neustále jsem se vracela zpět z důvodů opomenutí nebo přehození slov, kdy pak odpověď dostala i jiný význam, než respondentka zamýšlela. Přepisy jsem si vytiskla a snažila se o jejich kódování. Kódování obecně představuje operace, pomocí nichž jsou údaje rozebrány, konceptualizovány a složeny novým způsobem. „Při otevřeném kódování je text jako sekvence rozbit na jednotky, těmto jednotkám jsou přidělena jména a s takto nově pojmenovanými (označenými) fragmenty textu potom výzkumník dále pracuje.“⁸⁰ Analyzovala jsem jednotlivé opisy a popisovala je slovy nebo krátkými větami. Pak jsem hledala podobnosti v odpovědích jednotlivých respondentek a ty jsem si barevně označovala. Tak jsem získala několik skupin podobných vyjádření respondentek, které se vztahují k výzkumným otázkám. Doposud nasbíraná data jsem dále analyzovala pomocí techniky „*vyložení karet*“ o které Švaříček říká, že: „je tou nejjednodušší nadstavbou nad otevřené kódování...“⁸¹ Následně jsem se snažila vytvořit kostru analytického příběhu, která mi byla osnovou při psaní výzkumné zprávy.

⁷⁹ ŠVAŘÍČEK, Roman a ŠEĎOVÁ, Klára. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2014, 377 s. ISBN 978-802-6206-446.s.181

⁸⁰ ŠVAŘÍČEK, Roman a ŠEĎOVÁ, Klára. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2014, 377 s. ISBN 978-802-6206-446.s.211

⁸¹ ŠVAŘÍČEK, Roman a ŠEĎOVÁ, Klára. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2014, 377 s. ISBN 978-802-6206-446.s.226

4.6. Analýza získaných dat

Nejdříve přiřadím fiktivní jména ředitelkám, se kterými jsem prováděla rozhovory a ve zkratce seznámím s jejich profesní kariérou ve funkci ředitelky MŠ. Ředitelky mám pojmenovány náhodným výběrem jmen a jejich pořadí je určeno pořadím provedených rozhovorů s nimi. V textu jsou použity citace respondentek. Na konci každé kategorie následuje shrnutí a interpretace dat.

1. Jana - je ve funkci 24 let. Jako učitelka MŠ pracovala 7 let. Do konkurzu na pozici ředitelky se přihlásila z důvodů rušení mateřských škol v devadesátých letech, kdy přišla o práci. Před konkurzem na ředitelku měla půlroční zkušenost, kdy zastupovala nemocnou ředitelku. Pracuje na dvoutrídni MŠ v menším městě. Do důchodu má 17 let.

2. Ema - je ředitelkou 29 let. Jako učitelka MŠ pracovala 4 roky. Do konkurzu se přihlásila na doporučení inspekce, ještě za totality. Žádné zkušenosti s ředitelskou prací neměla. Pracuje na pětitridni MŠ, v menším městě, kde má 2 třídy na odloučeném pracovišti a má školní jídelnu. Do důchodu odejde za rok.

3. Zuzka - funkci ředitelky převzala po předcházející ředitelce, ve dvoutrídni vesnické MŠ, jejíž součástí je školní kuchyň. Zde pracovala 11 let jako učitelka. U konkurzu měla podporu obce. Ve funkci ředitelky je 23 let. Do důchodu odejde za 10 let.

4.6.1. Výzkumná otázka č. I.

Jaké potřeby má ředitelka MŠ po 20 letech ve funkci v oblasti profesního rozvoje?

Aby mohla ředitelka MŠ i po 20 letech ve funkci ředitelky dále vést spolehlivě MŠ, musí být uspokojovány její potřeby a to jak v osobním, tak v profesním životě. Prostředí, ve kterém pracuje, které se snaží léta vytvářet ke spokojenosti dětí, rodičů, zaměstnanců a dalších zúčastněných je tím, co ředitelky povzbuzuje do další práce a co je pro jejich práci jednou z důležitých potřeb. Pohoda na pracovišti, spolehlivost a

zájem zaměstnanců o práci a „život“ školy, ale také aktivní podílení se ostatních zúčastněných, kteří nějakým způsobem ovlivňují chod školy.

Jana to vyjádřila slovy „*Potřebuji mít vztahy v pohodě, aby byli lidi spokojeni, děcka musí být spokojená, kvůli nim tady jsme, samozřejmě rodiče. Myslím, že mám priority pořád stejné. Vztahy pro mě byly a jsou velmi důležité.*“ Jednou z důležitých potřeb ředitelky MŠ je, aby ráda chodila do prostředí, kde tráví poměrně hodně času.

Zuzka popisuje, své pocity při vstupu do budovy školy „*mám dobrý pocit, přijdu do tepla, voní to tady, přemýšlím, co budeme dnes dělat. Těším se.*“

Ema má smíšené pocity, „*Těším se na to, co mám naplánované, těším se mezi děti. Velmi mě zatěžuje a unavuje administrativa. Mám pocit, že to ředitelky v MŠ nemají jednoduché. Ve škole má ředitel hospodárku, školníka. My jsme na všechno v mateřinkách samy.*“

I když jsou podmínky v MŠ nelehké, ředitelky s úspěchem modernizují a rekonstruují prostory jim svěřené. Zažívají pocity úspěchu z dobře vykonané práce.

Jana s radostí v očích popisuje svou rekonstrukci MŠ. „*Podařilo se mi zrekonstruovat celou školku, což bylo hrozně důležité, protože prostředí v té staré školce bylo pro všechny demotivující. Viděla jsem to i na učitelkách, mohly jsme dělat, co jsme chtěly, protože bylo vše nevyhovující, jak zařízení, pomůcky, prostory udušené - neuspokojovalo nás to. Podařilo se to v roce 2006 a byl to velký úspěch, protože zbyly jen obvodové zdi - všechno je nové.*“

O svých pracovních úspěších mluví také Ema s nadšením „*Podařilo se mi dostat školku na úroveň ve vybavení ve všech třídách, podařilo se mi zvelebit zahradu, všechny staré prvky byly vyměněny, podařil se nám projekt zahrada v přírodním stylu.*“

Ředitelky potřebují podporu také od svého zřizovatele, který ovlivňuje svými požadavky a finančním zajištěním fungování MŠ.

Zuzka mluví o svém zřizovateli jen v superlativech: „*.....přístup obce - finance z obce. Hodně nám vždycky vycházela obec vstříc, fakt máme hodně dobré vztahy. Hledí si školky i školy.*“

Uspokojení z rekonstrukce a modernizace MŠ je důležitou potřebou pro práci ředitelky MŠ, ale neméně důležitou roli hraje zpětná vazba od kontrolního orgánu jako je ČŠI, která navštěvuje mateřské školy velmi sporadicky, ale přesto její pohled na fungování škol je velmi očekávaným a důležitým prvkem v hodnocení práce mateřských škol.

Jana uvádí: „... návštěva inspekce po 13 letech, která mě dala zpětnou vazbu, že těch 13 let jsem vedla školku správným směrem. Za jejich účasti jsme necítili žádnou kontrolu, vše běželo přirozeně, děti reagovaly přirozeně. Inspekce nás hodnotila kladně, což bylo motivací do další práce pro celý kolektiv. Což bylo pro mě známkou, že jdeme dobrým směrem. Takže i pedagogická práce bez inspekční kontroly je tápání ve tmě. Je to uspokojení z práce, že všechno co jsme dělali a práci obětovali, nebylo marné.

Zpětnou vazbou od dětí a rodičů na spokojenost s danou MŠ je reklama ve prospěch školy, návrat v podobě návštěv dětí, kdy se přichází pochlubit s vysvědčením, nebo jen tak zajdou pozdravit paní učitelky a personál. Noví rodiče přichází na doporučení a dobré reference jiných rodičů, apod.

Ema říká: „...chodí emaily od rodičů a ze školy, jak jsou děti dobře připraveny, tak je to pro mě zpětná vazba, že dělám věci dobře a hlavně pro dobro dětí.“ Ale přesto, že se ředitelky snaží, aby všechno fungovalo ke spokojenosti všech, jsou i situace, které jsou někdy neřešitelné a znepríjemňují práci ředitelce, ale i celému kolektivu.

Ema konstatuje: „Úplně nejvíc se mi nepovedla práce s mladými učitelkami. Já za ty roky chci, aby to bylo pro děti, aby neměly ve škole problémy a ty nové učitelky to berou jinak. Měly přístup, že to dítě k tomu vývojem přijde. Nepřijde musíme s ním pomaloučku dělat přípravu, dětem pomoci, tam jsem narazila na nepochopení.“

Jana vzpomíná na problémy lidského charakteru: „Jsou to věci, které neovlivním svojí pílí a prací. Jsou to překážky, které nemůžu zdolat. Problémy byly třeba s učitelkou, která nechtěla pracovat, jak jsem si představovala, alkohol na pracovišti, byly to věci nepříjemné, které zasahovaly možná trochu do mé rodiny, protože to člověk nosil v hlavě, ale jak se to všechno vyřešilo, tak už je zase pohoda.“

Potřeba porozumět změnám a realizovat je v praxi tak, aby byly funkční a měly smysl, je někdy stresující a vede k nejistotě a obavám z neznalosti věci.

Zuzka popisuje svoji snahu o pochopení změn: „Roky se mi nedaří prokousat se hodnocením práce, hodnocením dětí. Dát to do funkčního tvaru, který by nám pomohl a moc nás nezatěžoval. Aby to nebylo jen nesmyslné papírování a nic. Není nám to dostatečně jasné, neumíme využít záznamů v papírech, zdá se mně, že pořád nevíme co s tím. Pomohlo by nám, kdyby nás někdo někam šupl, že by nám řekl, co máme dělat. My jezdíme na školení, ale stejně se vracíme s pocitem, že nevíme, že nás to neposunulo. Tak to je taková berlička, která se za mnou táhne.“

V neposlední řadě stojí také uspokojování potřeb jako je kreativita kolektivu, nabídka kvalitního vzdělávání ale také pomoc s administrativou.

Zuzka mluví o tom, co jí ve školce chybí: „*přivítala bych ve školce paní učitelku, která by přinášela nové postupy a věci, protože my jsme tady stálý kolektiv a už jsme tady dlouho stejně a ty nápady - pořád dokola. Já jsem teď přijala novou paní učitelku Mgr., od které jsem očekávala, že přinese ze školy nové nápady a změny a není tomu tak. Někdy se stane, že se vybere špatně. Tak uvidím, kdo přijde po ní. Tak to jsem očekávala, že nás to někam posune - nový člověk a neposunulo nás to nikam*”.

Ema: „*Pomohlo by mně, kdybych měla účetní, to by mně velice pomohlo.*”

Janě by pomohlo do další práce: „*Jedině vzdělávání, kvalitně nastavené semináře, ať nestrávím spoustu času na cestách a nic z toho.*”

Když se respondentky v myšlenkách vrátily do minulosti, hodnotily své pracovní počínání takto. Zuzka sebejistě říká: „*Jsem spokojená s tím, jak jsem to vedla, nevím, jestli bych dělala něco jinak. Nic asi.*”

Jana si myslí o uběhlých letech, že by nedělala nic jinak. „*Možná dřív studovat, protože je pravda, že mě to posunulo někam úplně jinam. Mám čisté svědomí, že jsem nikomu neublížila, že jsem řešila některé situace snad podle nejlepšího mého svědomí - při řešení nepříjemných situací kolektiv stál za mnou. Nemyslím si, že bych něčeho litovala, že bych něco dělala špatně. V těch podmínkách, které byly asi bych nedělala jinak nic.*”

Ema se zpět nedívá. „*Nikdy jsem o tom takhle nepřemýšlela. Možná jsem měla s mladými učitelkami více komunikovat, více vysvětlovat, ale to fakt nešlo, byly nepřístupné, i když jsem vysvětlila, že je to ve prospěch dětí. Možná jsem je měla nechat chodit do jiných tříd na náslechy.*”

Shrnutí

Z výpovědí respondentek je patrné, že přístup, který mají k vedení školy je průběžně ovlivňován různými faktory, které ředitelky mohou ovlivnit, ale také situacemi, které svým vynaloženým úsilím neovlivní a přesto působí na uspokojování jejich potřeb. Pocit uspokojení z dobře vykonané práce hlavně při opravách a rekonstrukcích budov škol, potřeba vytvořit moderní prostředí pro práci, lidem kolem sebe věřit a cítit jejich

podporu, mít dobré vztahy na pracovišti a přitom zvládat administrativu, která je někdy vysilující. Prášilová (2001) ukazuje mimo jiné na to, že ředitelé škol nevěnují dostatek času výchově a vzdělávání, vyčerpávají se administrativou a provozními problémy. Což respondentky potvrdily. Neméně důležitá je potřeba uznání ze strany obce, rodičovské veřejnosti, zpětná vazba od kontrolních orgánů, ocenění snahy porozumět novým věcem a jejich zavádění do praxe. Všechny respondentky dokážou zvládat svoji práci a překonávat překážky díky tomu, že je i po letech práce baví, mají spolehlivý kolektiv, výbornou spolupráci s rodiči, oporu u zřizovatele. Uspokojování těchto potřeb ředitelky MŠ potřebují pro další práci.

4.6.2. Výzkumná otázka č. II.

Jsou pro ředitelky mateřských škol získané schopnosti, dovednosti a zkušenosti po 20 letech ve funkci dostačující pro další vedení školy?

Každá začínající ředitelka prožívá okamžiky, kdy má obavy z neznámých věcí, ze zodpovědnosti, z toho, jestli novou roli zvládne a jak ji zvládne. Ředitelky MŠ po dvaceti letech ve funkci zvládají vedení školy dobře.

Jana: „*Bez problému. Asi si dobře umím zorganizovat čas, baví mě to, nezatěžuje mě to.*“

Zuzka říká: „*Mám pocit že to zvládám, jinak bych to nemohla dělat kdybych byla unavená, znechucená.*“

Mají ale také obavy, ty však vyplývají z dlouhodobých zkušeností a změn ve společnosti. Jsou to obavy z jejich nedostatečné flexibilní reakce na potřeby měnící se společnosti, z nedostatku vzdělání, obavy ze zdravotních potíží.

Jana popisuje své pocity z vedení školy: „*Nemám problém s kontrolním orgánem, nemám problém odpovědět učitelkám na nějakou otázku, samozřejmě nevím všechno, ale co nevím dokážu dohledat. Bojím se, že jde všechno rychle dopředu a že nebudu stačit za pět let zvládat programy v počítači.*“

Ředitelky v MŠ zodpovědně vedly a vedou školy samostatně bez pomoci a i po letech žádná z oslovených respondentek necítí nutnost se dělit o část svých povinností se svými zaměstnanci.

Ema nedeleguje povinnosti na učitelky, jak uvádí, proto, že „stejně za to zodpovídám já, nemám čas věci po někom kontrolovat.“ Přesto dále popisuje své pocity, že ani po letech si v pozici ředitelky moc nevěří: „Nestačí mi dneska to, co dříve stačilo. Jezdím na semináře, snažím se doučovat na počítači. Pořád mám pocit že nemám systém, administrativa mě hodně unavuje, dělám hodně práce, která mě zatěžuje“.

Všechny oslovené respondetky vzpomínají na dobu, kdy jim k vedení školy stačilo vypsát soupisku, vyřídít poštu. Nároky kladené na funkci v dnešní době jsou mnohem větší. Vysoká míra autonomie mateřských škol vyžaduje kompetence ředitele, které jsou potřeba v oblasti řízení.

Zuzka konstatuje: „Teď bych potřebovala ekonomické vzdělání a právní taky. Na pedagogické se vůbec nedostává a není to dobře.“

Ema si posteskla, že dříve byla práce ředitelky v mateřské škole snadnější: „Dřív, když byly školské úřady, tak jsme měli všechno připravené, věděli jsme o změnách, o vyhláškách, zákonech a jejich změny, teď si musíme hledat všechno sami, je to spíš nevýhoda, protože jsme na všechno sami. Měli jsme vypracované plány, byly už vypracované od nejjednoduššího ke složitějšímu - navazovaly, věděly jsme přesně, co ty děti ve 3 letech ve 4 letech musí znát, co mají dělat. Děti měly daný režim, učitelky měly všechno systematicky naplánováno - dáno. Dneska si to všechno učitelky dělají samy. Změny mi daly dost práce si na to zvyknout,....“

Každá doba má své pro a proti, ale vždycky pozice ředitelky MŠ vyžadovala kompetence, které jsou potřeba pro vedení organizace.

Jana vidí situaci takto: „Kompetence se až tak nezměnily, možná jejich kvalita. Vždycky jsme musely řídit lidi, vždycky jsem vedla finance, to se až tak nezměnilo. Akorát se to prohlubuje, jinak se nastavují pravidla, kvalitativně se bavíme o diametrálně odlišném vedení školky. Úkony se zdají stejné - kompetence k řízení, ale kvantitativně i kvalitativně je to úplně jinak. Vždycky ses zabývala vedením lidí, vždycky šlo o kolektiv o pedagogickou práci.“

Ředitelky své povinnosti zvládají, necítí se být unavené, díky vztahu ke své práci - práce je stále baví a to je pro ně zásadní, přesto zažila každá z nich období, kdy přišla krize a myšlenky co dál. Práce se začala stávat rutinou a obtížně se hledala motivace do další práci.

Jana prožívala období krize před 7 lety, kdy přemýšlela o odchodu ze školství vůbec.

„Měla jsem pocit, že zakrňuju - na nějaké dvojtřídce. Ale vrátila jsem se do reality a dnes su ráda, kde su. Za prvé jistota hlavně finanční, což ted' je pro mě důležité s hypotékou, a za druhé úžasný kolektiv stabilizovaný pracovně. Jsme ted' nastaveni tak, že mě to zase baví, znovu všechno funguje. Ale ta krize byla.“

Ema o sobě říká: „Jsem velmi energický člověk a práce ve školce mě dobíjí. Já jsem cítila krizi, když jsem měla ve školce problémovou mladou učitelku před 3 lety, ona přišla z Waldorfské školy a chovala se takovým způsobem - jako my jsme se to tak učili ve škole a přenášela své názory na ostatní učitelky. Jinak jsem krizi necítila nikdy, fakt nikdy. Mě to baví. Víc mě baví práce s dětmi než ta kancelářská práce. Dokážu relaxovat - posledních 5, 6 let dokážu odpočívat.“

Dokladem toho, že respondetky zvládají řízení MŠ, jsou mimo jiné i jejich silné, ale i slabé stránky. Jana říká: *„moje silné stránky jsou empatie, rozhodnost, organizační schopnosti, flexibilita.“*

slabé stránky: *„Neumím být moc autoritativní, neumím být tvrdá.“*

Silnou stránkou Emy jsou: *„organizační schopnosti.“*

Slabou stránkou: *„přístupovat ke každé učitelce podle jejich schopností.“*

Zuzka o sobě říká: *„Jsem dobrá v zodpovědnosti.“*

Její slabou stránkou je: *„z obavy, aby to bylo v pořádku, radši si vše dělám sama. Asi nevěřím moc lidem, i když né že bych jim nevěřila, ale radši si to udělám sama a vím, že je to v pořádku.“*

Shrnutí

Z výpovědí respondentek vyplývá, že po 20 letech ve funkci ředitelky vedení školy zvládají. Přesto, že mají letité zkušenosti s vedením a řízením mateřské školy, neubrání se obavám, které v nich vyvolávají změny ve společnosti a z těchto změn plynoucí změny ve školství. Zjištění ukázalo, že ředitelky MŠ zvládají své povinnosti samostatně i po více jak 20 letech praxe ve funkci ředitelky přesto, že je velmi zatěžuje administrativa. Žádná z respondentek nedeleguje část svých povinností na své podřízené. Šetření ukazuje, podle vyjádření respondetky Emy a Zuzky, že centrální řízení škol bylo pro ředitelky

snadnější, více jim tento systém vyhovoval díky pomoci školských úřadů. Jana zmiňuje, „že vždycky šlo o lidi a pedagogickou práci“. Ani jedna z respondentek se necítí být unavená, protože je práce neustále baví a dobíjí je. Ředitelky překonaly krizi po určitých letech a vedou svěřené MŠ ke spokojenosti všech zúčastněných také díky svým silným stránkám jako jsou organizační schopnosti, empatie, rozhodnost, ale také slabé stránky ovlivňují práci ředitelek např. že neumí být autoritativní, nedelegují, nepřístupují k mladým učitelkám individuálně.

4.6.3. Výzkumná otázka č. III.

Jaké způsoby a metody profesního rozvoje upřednostňují ředitelky mateřských škol pro svůj další profesní rozvoj po 20 letech ve funkci?

V době, kdy respondentky byly v řadách začínajících ředitelek, absolvovaly funkční vzdělávání pro ředitele, které je povinností až do dnešní doby. Pak už v průběhu praxe záleží na každé z ředitelek, má-li zájem se dále vzdělávat a v jaké oblasti.

Jana za svou praxi ředitelky absolvovala, jak říká „*Funkční vzdělávání, bakalářský studijní obor - Školský management, magisterský studijní obor Sociální pedagogiku. A využívám nabídky vzdělávacích institucí.*“

Zuzka po chvíli přemýšlení konstatuje: „*Kdysi dávno funkční, a pak semináře zaměřené jak na pedagogickou práci tak na zákony. Chystám se znovu přihlásit na to funkční.*“

Ema říká o svém vzdělávání za celou praxi: „*Funkční kdysi před 27 lety, a pak hodně hlavně využívám semináře v oblasti pedagogické a legislativní.*“

System v dalším vzdělávání pro ředitelky MŠ není v ČR vytvořen. Je ponechán na zájmu a potřebách jednotlivých ředitelek.

Zuzka neví a ptá se: „*Co by se mělo v systematickém vzdělávání vzdělávat? Každý má asi jinou potřebu - nevím.*“

Ema si myslí: „*měly by se ředitelky vzdělávat, měly by se systematicky vzdělávat po 3 letech a mělo by to být ukončeno nějakým výstupem.*“

Jana si o tom myslí: „*Jestli bude, mělo by být kvalitní. Myslím si, že po 20 letech nezměníš svůj styl vedení, co by nám měli přednášet? Jak by mělo být nastavené, aby něco přineslo,*

myslím, že jsme už tak nastavené, že nevím, jak by to mělo vypadat, aby tě to neotravovalo a něco ti to přineslo.“

I když další vzdělávání pro ředitelky MŠ není systematicky nastaveno, mají respondentky zájem se vzdělávat a každá má své oblasti, které ve vzdělávání vyhledává. Když by si mohly vybrat vzdělávání jenom pro svoji potřebu, Ema by si vybrala jak říká „seminář - v oblasti účetnictví, kde bych potřebovala poradit.“

Janě vyhovuje „*Samostudium, semináře s komentářem a výkladem*“, ale necítí v nějaké oblasti mimořádné nedostatky. „*Nenapadá mě nic zásadního, legislativní změny a jejich dopad do praxe, to jsem vyhledávala i doposud, možná i metodiky začít spolu, školní zralost. Ale nemám pocit, že v něčem plavu.*“

Zuzka konstatuje: „*Já raději poslouchám výklad, jsem lenoch v tomto, ale když je dobrý seminář formou dílny tak to mám ráda taky a odnesu si odtud víc než z přednášky. Mám problém s hodnocením - tak formou zapojení se do činnosti, abych to pochopila, jak se to má dělat.*“

Na můj dotaz, aby respondentky označily svůj profesní růst na škále 1-10 Jana označila 8, Ema označila 7, Zuzka 5-6 .

Pak jsem měla dotaz: „co je mezi jimi označenou úrovní a 10“.

Jana odpověděla: „*Už mám něco za sebou, myslím si - přehled mám, ale resty mám v té oblasti psychologické. Nestačím učitelkám.*

Potenciál by byl, ale nedělám nic proto, abych se posunovala dál, určitě bych mohla být dál třeba i schopnější v psychologii - třeba čtením, ale protože pro to nic nedělám tak - v psychologické oblasti nemám zatím větší motivaci.“

Ema s rezignací v hlase říká: „*Nevím, co mi chybí, nestačím to sledovat.*“

Zuzka uznale konstatuje: „*Chybí mi vysokoškolské vzdělání, i když původně jsme byly učitelky. Tolik ekonomických a právních věcí co máme za krkem, co musíme znát.*“

V dnešní době je široká škála nabídek vzdělávání od státních, ale i soukromých vzdělávacích agentur, někdy je obtížné vybrat ten správný seminář, školení. Kvalita vzdělávacích nabídek je různá a ne vždycky s potřebnou úrovní. Zkušenosti z jednotlivých vzdělávání si ředitelky předávají osobně mezi sebou a tak se výběr zužuje na kvalitní lektory a jejich vzdělávací nabídku. Zuzka o vzdělávací nabídce pro ředitelky po 20 letech ve funkci říká: „*Nabídka mi nevyhovuje, dál jako do Prahy se mi nechce už jezdit a tady na Moravě mám pocit, že je to pořád - pro nás dokola stejné.*“ Zuzka dále uvádí, že jí chybí:

„...možná asi souhrn všech potřebných informací za 10 let - ne jen pro ředitelskou práci, ale i pro pedagogickou.“

Jana své vzdělávací potřeby uspokojuje po svém: *„Vyhledávám hlavně legislativní novinky, na některé jdu i 2x, abych slyšela více názorů. Nabídka je široká od státních přes soukromé vzdělávání, myslím si, že už máme tolik zkušeností, že nic překotného asi už nám nikdo nedá. Ale každý seminář něco málo přinese. Vybírám si semináře, které mi něco dají - v oblasti řízení, ale zaměřila jsem se i na semináře v sociální oblasti.*

Aby byla ředitelka v obraze, co nového se děje v oblasti vzdělávání, měla by se zajímat a sledovat připravované změny.“ Na otázku kde a jak získávají informace o trendech a vývoji předškolního vzdělávání odpověděly respondentky shodně že: *„na internetu.“*

Jana říká: *„zákony mám nastavené ve sbírkách, abych věděla co je nového, výběrem školení, v literatuře, v odborných časopisech, z jiných MŠ, na internetu.“*

Jednou z potřeb ředitelky MŠ je profesně růst, svěřenou MŠ vést v souladu s potřebami společnosti a umět reagovat na její změny. Profesní růst vidí každá jinak. Tento pohled je ovlivněn prostředím, ve kterém pracuje a to jak prostředí v MŠ - zaměstnanci a jejich požadavky na manažera, tak nároky klientů-rodíčů, zřizovatele, ale také potřeby a schopnosti manažera dále se vzdělávat a rozšiřovat svůj obzor.

Jana vidí profesní růst takto: *„Jedině dál se vzdělávat i v oblastech, které mě až tak nebaví, jako jsou počítače, tak jít třeba do psychologie. Toto jsou mé nastavené priority, že se musím věnovat zpátky nejen věcem ředitelským, ale metodickým věcem. Díky tomu, že jsem více vyhledávala informace, které jsem potřebovala pro práci ředitelky, tak jsem za učitelkama pokulhávala v oblasti psychologie, školní zralosti, sociálních dovedností a tak. Mé předsevzetí - do budoucna se chci vzdělávat dál, ale nejen v oblasti řízení.“*

„Chtěla bych si po letech ještě jednou udělat funkční - novodobé. Dělal jsem ho před 23 lety a od té doby nastalo tolik změn. Chodila jsem na semináře, ale chtěla bych ty informace slyšet všechny najednou, abych si to sama mohla urovnat - v sobě.“ říká Zuzka.

Ema utvrzuje mě i sebe: *„Nemám zájem už růst, ale jezdím na semináře, které si myslím že potřebuji.“*

V posledních letech je očekáván ve školství připravovaný kariérní řád, který by měl nejen ředitele, ale i učitele motivovat k dalšímu vzdělávání a profesnímu růstu. Respondentky

mají na něj skeptický pohled, jak říká Ema: „nedokážu posoudit něco, co tady nikdy nebylo a přesto všechno šlapalo.“⁸²

Zuzka kariérní řád vidí podobně, když říká k jeho zavádění: „ne, není důvod, je to zbytečnost, když je člověk šikovný nepotřebuje školu žádnou a když je poleno⁸³ nepomůže mu žádná škola. To mám teď zkušenost.“

Jana: „To je zas otázka, jak bude nastavený. Určitě potřeba je, aspoň bude motivovat všechny se dál vzdělávat a tudíž se bude práce zkvalitňovat, ale je otázka jak bude nastavený, protože co jsem četla nevím, jestli to nesklouzne k paušálnímu, že si odkroutím 30 hod. na semináři a posunu se dál. Takže ano, určitě potřeba je, ale aby ta kvalita díky těm krokům byla dosažitelná. Kdo bude posuzovat kvalitu vzdělávání, jestli to budou odborníci nebo komise z úředníků. Velké očekávání. A s tím ruku v ruce jde ohodnocení. Řekla bych, že je nás ředitelů hrozně moc, nemůžeme dosáhnout dostatečného ohodnocení jako v jiných oborech. Je nás moc a jsme roztrženi do malých subjektů.“

Protože zkušenosti respondentek po více jak 20 letech ve funkci ředitelky jsou velké, bylo by dobré a z pohledu státu určitě také ekonomické využít takového potenciálu, položila jsem ředitelkám otázku. Jak by se dalo využít Tvých zkušeností mimo školu?

Ema zareagovala okamžitě: „výborná jsem myslím - dobrá jsem v organizován“ ale pak se zalekla této otázky: „Už ne, v tomto věku ne! v oblasti RVP, řízení školy, ne-nevěřím si v této oblasti dostatečně. To jsou teda otázky, nevím, která ředitelka po 29 letech ve funkci bude ještě jezdit někde a dělat semináře pro druhé. Ale možná - můj šálek kávy je folklór tak možná v této oblasti, možná.“

Jana by ráda využila svých nemalých zkušeností „ve spolupráci se zřizovatelem - ve školské komisi, kde bych ráda zastupovala mateřinky, ať nejednají a nerozhodují bez nás. Předávání zkušeností formou lektorování.“

Jaké doporučení, radu by předala zkušená ředitelka, potencionální nebo začínající ředitelce.

Jana by doporučila: „tak půlroční praxi s ředitelkou - sedět vedle mě na židli v ředitelně. Neumím si dneska představit, že bych musela začínat.“

Ema: „Nevím, asi by měla mít hlavně informace o legislativě.“

Zuzka: „Nevím co by měla znát, ale měla by mít manažerské schopnosti.“

⁸²Výraz „šlapalo“ použila respondentka v rozhovoru. Chtěla vyjádřit, že vše dobře fungovalo.

⁸³ Výraz „poleno“ lidově označila v rozhovoru respondentka nešikovného člověka.

Na otázku, co bys mohla nabídnout začínajícím ředitelkám, podle zjištění z šetření vyplynulo, že respondentky jsou ochotné pomoci, poradit začínajícím ředitelkám.

Jana by mohla: *„Umožnit jim trávit čas se mnou v kanceláři, aby sledovaly jak se co vypisuje, jak se co dělá. Dělat chvíli zástupkyni a pak se může přihlásit do konkurzu.“*

Ema: *„na zavolání, když za mnou přijde tak poradím určitě.“*

Zuzka by nabídla: *„konzultace nové ředitelky u mě i mě u ní, s ekonomikou i právními věcmi bych jí poradila.“*

Po 20 a více letech praxe ředitelky prošly změnami, kterým se učily za provozu. Jak tyto změny vnímaly? Co se změnilo a co se vůbec nezměnilo, byla další otázka.

Jana: *„Určitě se změnilo. Dříve se nikdo nezabýval vedením lidí, byly jsme vedeny - centrálně vzdělávány hlavně v oblasti čerpání mzdových prostředků a vedení pedagogického procesu. Dnes je vzdělávání zaměřeno více na manažerské funkce. A vybíráme si ho podle potřeb sami.“*

Ema nevnímá změny a sděluje mi, že: *„Vše je stejné, ale je to ovlivněno dobou.“*

Zuzka vnímá změny a říká: *„Přibýlo hodně zodpovědnosti, administrativy, ekonomické věci. A ředitelka v mateřince je na všechno sama.“*

Shrnutí

Šetření ukázalo, že po absolvování nařízeného funkčního vzdělávání ředitelek MŠ po nastoupení do funkce, se dalšího vzdělávání respondentky zhostily po svém a podle vlastních potřeb. Od seminářů až po magisterské vzdělání. Respondentky mají odlišný názor na další systematické vzdělávání ředitelek MŠ. Od názoru, že je systematické vzdělávání ředitelek zbytečné (Zuzka), až po souhlas s pravidelným systematickým vzděláváním každé tři roky, které by mělo být ukončeno nějakým výstupem (Ema). Respondentky se shodly na tom, že mají zájem se dále vzdělávat a vyhovuje jim vzdělávání na seminářích s výkladem, ale také samostudium. Ne vždy jim však nabídka vzdělávání naplní jejich očekávání, přesto, jak uvedla Jana, se do budoucna chce vzdělávat dál, ale nejen v oblasti řízení, ráda by svůj profesní růst směřovala do oblasti lektorování a tímto způsobem předávala zkušenosti dále třeba začínajícím ředitelkám MŠ. Ředitelky po 20

letech ve funkci se orientují v připravovaných změnách díky internetu nebo také díky seminářům. Z šetření vyplynuly odlišné názory respondentek na zavádění kariérního řádu. Podle Zuzky je zbytečný, Jana vidí smysl v kariérním řádu, pokud bude promyšlen do všech důsledků. Ema hodně věcí nestíhá z časových důvodů sledovat. Všechny respondentky jsou ochotny předávat své zkušenosti začínajícím ředitelkám MŠ. Poradily by potencionální nebo začínající ředitelce, aby absolvovala půl roční stáž u zkušené ředitelky v kanceláři, aby se seznámila s legislativou a měla manažerské schopnosti.

4.6.4. Výzkumná otázka č. IV.

Co je motivací pro další práci ve funkci ředitelky mateřské školy po 20 letech a setrvání v ní?

Po 20 a více letech ve funkci ředitelky MŠ, musí ředitelky hledat sebemotivaci pro další práci a osobní rozvoj. V době, kdy mají nově zrekonstruované budovy, zvládají administrativní agendu, mají stabilizované kolektivy, je obtížné nacházet cestu dál, aby člověk nezůstal stát na místě, rozvoj školy nebrzdil a nebyl jí na obtíž. Z šetření vyplynulo, že ředitelka musí věřit ve výsledky své práce a hledat cesty seberealizace. Pro Janu je velkou motivací do další práci jak říká: *„že máme dobré jméno jako školka, odměny jsou už dnes také motivační, a pro mě hlavně je to, že mě práce zatím stále baví.“* Pro Zuzku je důležité: *„aby to tu všechno fungovalo, aby byli děti, rodiče spokojeni, taky obec aby se mnou byla spokojena.“* Také Emu motivuje, když jsou *„spokojené děti a spokojení rodiče. To mě nabíjí.“* Povzbuzení a motivace by se mělo ředitelkám dostávat také od nadřízených případně od zřizovatele, ale na to žádná z nich nečeká, protože každé volební období se zástupci zřizovatele mění a než se seznámí s problematikou obce, zase odchází. Každá z respondentek se snaží vést svěřenou MŠ ke spokojenosti všech zúčastněných a snaží se, aby dlouhodobý pobyt ve funkci ředitelky byl výhodou pro fungování školy. Jana si myslí, že její dlouhodobé setrvání ve funkci ředitelky je výhodou, protože: *„stále držím krok, co bude za 5 roků nevím, nebudu umět dělat s technikou, nebudu stačit tempu, je to zatím ovlivněno vnějšími okolnostmi, to už bude asi nevýhoda, může se stát, že budu brzdit školu ve vývoji. Zatím to zvládám, ale to je zatím.“* Zuzka se zamýšlí nad položenou otázkou: *„Snažím se pracovat tak, aby to nebyla nevýhoda pro školku, ale je fakt že po 20 letech je*

člověk docela vyšťavený a nové nápady už taky chybí, ale zase se orientuje v dané problematice, zná provozní záležitosti. Snad převažují ty výhody.“ Pracovní přístup považuje Ema za důležitý a vidí své dlouhodobé působení ve funkci tak, že je: „určité výhodou, pořád mě to baví, jsem hodně energický člověk a mám ráda nové věci, které realizuji u dětí, ale i ve školce - v celé školce. Je to na ředitelce, na jejím elánu a schopnostech.“ Zuzka: „já mám pořád dost elánu, ale umím také relaxovat, necítím se unavená - zatím. Je to individuální.“ Aby byla ředitelka schopna vést efektivně MŠ a flexibilně reagovat na změny ve společnosti na požadavky rodičů a obce, měla by si stanovovat cíle, které ji budou posunovat dopředu a nejen ji, ale také školu, kterou řídí. Jana by ráda ještě dosáhla ve svém profesním životě posunu někam dále, „možná je trošku vhozená rukavice jít do mentorinku, s kámoškou jsme se na to téma bavily, ona je hodně zaměřená na sociální pedagogiku, zatím je to tak jako, že možná jenom máme nějakou představu, že by to třeba nějak šlo – nevím, teď možná znovu v zákoně to bude nějak nastavené, ty kvalifikační předpoklady a co a jak dál, nevím, třeba až to bude jasnější, tak bych se třeba dala touto cestou. Ale mentálně upadám, takže vůbec nevím, jestli budu schopná něco dělat. Možná budu ráda, že čučím na dvojtřídce a doklepávám to do důchodu, protože opravdu mám pocit, že zapomínám. Takže nevím, jestli budu schopná něco kvalitativního vyprodukovat.“

Na otázku, jestli se nějak změnila priority za léta praxe ve funkci ředitelky, Zuzka říká: „Vždycky jsem měla práci, rodinu, své zájmy. Nemám pocit, že jsem změnila své priority, myslím, že ne.“ Stejně tak tvrdí Ema: „ne, nevím v čem by se měly měnit, já jsem já a to mluví za všechno.“ Úvaha o tom nezůstávat na jedné školce byla v době krize zásadní otázkou pro Janu, potřebovala motivaci pro další práci a svoji spokojenost: „...jsem fakt chtěla odejít, ale nebyly příležitosti místní, dokonce jsem začala studovat jiný obor, abych trochu uhla mimo školství. Pak jsem ale začala zvažovat změnu kolektivu, dojíždění, sžívání se s novým kolektivem a z toho plynoucí neshody, strach z nového prostředí. Utvrdila jsem se v tom, že je v mém věku zbytečné experimentovat a začínat znovu a raději vypilovat ve své škole nedostatky, nastudovat v literatuře a na seminářích nové trendy a zavádět je v prověřeném kolektivu. Změna by byla motivací do další práce a života, ale to byl ten jazýček vah, jestli jít do toho za cenu možná už i zdraví, psychického vypětí. Ale zvolila jsem snadnější cestu pro sebe. Neměla jsem nakonec dostatek odvahy odejít a jsem ráda, kde jsem a s tímto pohledem jsem se opět našla a práce mě opět začala bavit.“

Jestli po více jak 20 letech ve funkci ředitelky MŠ, mají ředitelky ještě motivaci se seberealizovat, něco budovat nebo jak se staví ke své práci do budoucnosti, mi Jana řekla: *„Neztratit krok s trendama, s vývojem ve školství, s okolníma MŠ, vize mimořádné nemám a myslím, že s přibývajícimi lety jich bude čím dál méně.“*

Zuzka: *„Vzhledem k tomu, že jsem školu celou opravila, tak už nic většího, udržovat školku ve stavu v jakém je.“* Ema: *„ještě bych chtěla zkusit získat peníze na logopedický projekt a zrealizovat ho, jinak už nic, ani toho už víc nestihnu.“*

Shrnutí

Šetření ukázalo, že po všech pracovních úspěších i nezdarech jsou ředitelky mateřských škol stále motivovány prací, která je baví a dobíjí. Záleží jim na dobrém jménu školy, na spokojenosti dětí, rodičů a ostatních zúčastněných. Mají zájem držet krok se změnami ve školství a být pro školu přínosem. Vidí výhodu v tom, že mají dlouholeté zkušenosti a neustálou snahu být v obraze v legislativní oblasti, vidí budoucnost mateřské školy, ve které pracují více jak 20 let, v udržování tempa s trendy škol okolních. Respondentky také připouštějí, že jim dochází invence a vývoj techniky se zrychluje. Ale pracovní elán je neopouští a jsou schopny a ochotny si doplňovat chybějící nebo nové dovednosti. Jana by se ráda profesně posunula dále, pokud to zdravotní stav dovolí a chtěla by nahlédnout do lektorských skript. O změně pracoviště nebo své profesní pozici nikdy respondentky nepřemýšlely, i když by to byla výzva a motivace do další práce. Přednost daly jistotě, stabilní práci, spolehlivému a prověřenému kolektivu, který svojí aktivitou motivuje ředitelky MŠ k dalším změnám v dosavadních pracovních postupech. Do dalších let mají v plánu školu vést na stejné úrovni jako doposud a udržet krok se změnami a trendy ve společnosti.

4.7. Shrnutí výzkumné části

Mými respondentkami, byly ředitelky mateřských škol, které mají více jak 20 let praxe. Toto období ve funkci ředitelky mateřské školy nebylo v odborné literatuře dosud zmapováno. Z rozhovorů s respondentkami jsem přišla k závěru, že potřeby ředitelek MŠ po 20 letech ve funkci jsou specifické v tom, že jsou ředitelky zkušené v oblasti řízení školy, zvládají funkce potřebné pro svoji práci, ví si rady s rekonstrukcemi a opravami škol, ale chybí jim podpora a opora u zřizovatele a z toho plynoucí situace, které ani svým vynaloženým úsilím nemohou ovlivnit. Vzdělávací organizace na ředitelky MŠ po 20 letech ve funkci svojí vzdělávací nabídkou pozapomněly - podle respondentek se vzdělávací nabídka v jejich kraji neustále opakuje a nepřináší žádné nové poznatky. Autonomie, která byla mateřským školám přiznána, je podle respondentek velmi náročnou a zodpovědnou prací, která způsobila, že jsou ředitelky zahlceny administrativou a nemají dostatek času věnovat se pedagogické práci. Důležitou potřebou ředitelek po 20 letech je zpětná vazba ČŠI, která bývá velmi sporadická, ale ředitelkami považována za potřebnou, aby je ujistila v tom, že vedou školu správným směrem. Potřebu uspokojení z dobře vykonané práce ředitelky MŠ zažívají po rekonstrukcích a opravách svěřených budov škol, školních zahrad, při modernizaci zařízení a vybavení škol, které motivuje do další práce nejen je, ale i kolektivy škol, které jsou u vybraných respondentek stabilní a spolehlivé.

Respondentky se shodly, že řízení školy zvládají, ale zmínily také obavy z příchodích změn ve společnosti a z toho plynoucích požadavků na změny ve školství. Přestože, jak mi potvrdily respondentky, je práce ředitelky mateřské školy velmi náročná, žádná z respondentek nedeleguje část povinností na spolupracovníky. Zuzka a Ema se zmínily, že jim vyhovovalo více centrální řízení, které bylo podle jejich názoru pro práci ředitelky snadnější. Únavu necítí žádná z respondentek, Jana vše zvládá díky tomu, že si umí rozplánovat čas, Zuzka a Ema umí relaxovat.

Ředitelky překonaly krizi po určitých letech a vedou svěřené MŠ ke spokojenosti všech zúčastněných také díky svým silným stránkám jako jsou organizační schopnosti, empatie, rozhodnost, ale také slabé stránky ovlivňují práci ředitelek např. že neumí být autoritativní, nedelegují, nepřístupují k mladým učitelkám individuálně a neustálému zájmu o práci v mateřské škole. Všechny respondentky se shodly na tom, že je práce stále baví a dobíjí.

Šetření ukázalo, že ředitelky jsou si vědomy toho, že absolvováním povinného funkčního školení, které absolvovaly ve svých začátcích ve funkci ředitelky, není žádné další vzdělávání pro ředitele povinné, proto výběr dalšího vzdělávání realizují podle potřeb vycházejících z praxe. Vzdělávání absolvují na seminářích, školeních, samostudiem, studiem na vysoké škole. Ředitelky se shodly na tom, že mají zájem se neustále vzdělávat, aby byly připraveny flexibilně reagovat na změny ve společnosti a potřeby školy. Odlišný názor měly na zavádění kariérního řádu, kde si Zuzka myslí, že je zbytečný, Jana si myslí, že má své opodstatnění v případě, že bude promyšlen do všech důsledků. Na základě svých zkušeností, by respondentky doporučily potenciálním a začínajícím ředitelkám před konkurzem absolvovat aspoň půl roku v ředitelně se zkušenou ředitelkou, znalost legislativy a manažerské schopnosti.

Ředitelky mateřských škol ze vzorku respondentek se shodly na tom, že přesto, že je jejich práce náročná, jsou neustále motivovány do další práce. Jednou z hlavních motivací jsou spokojené děti, rodiče, spolupracovníci a další zúčastnění. Dále se shodly na tom, že délka období ve funkci ředitelky je pro školu výhodou nebo se snaží, aby to tak bylo. Ředitelka po 20 letech ve funkci má zkušenosti, přehled, zná a rozumí provozním záležitostem. Zuzka přiznává, že po těch letech jí schází invence a jejím spolupracovnícům také. Motivací pro Janu je posunout se dál v profesním rozvoji a zkusit lektorování, ale také říká, že pro ni je motivací stabilní a jistá práce, dobré vztahy na pracovišti. Chybí jí odvaha, aby se těchto jistot vzdala a začala něco nového jinde. Zuzka má v plánu absolvovat po letech ještě jednou funkční školení, aby si ujednotila praxí nasbírané informace. Ema už profesní rozvoj neplánuje.

Závěr

Výzkumné otázky

- I. Jaké potřeby má ředitelka MŠ po 20 letech ve funkci v oblasti profesního rozvoje?
- II. Jsou pro ředitelky mateřských škol získané schopnosti, dovednosti a zkušenosti po 20 letech ve funkci dostačující pro další vedení školy?
- III. Jaké způsoby a metody profesního rozvoje upřednostňují ředitelky mateřských škol pro svůj další profesní rozvoj po 20 letech ve funkci?
- IV. Co je motivací pro další práci ve funkci ředitelky mateřské školy po 20 letech a setrvání v ní?

Vzhledem k tomu, že v ČR nebyla věnována dostatečná pozornost profesní dráze ředitelkám MŠ, bylo obtížné vyhledat odbornou literaturu, která by byla zaměřena na problematiku ředitelek MŠ. Použita byla odborná literatura pro velké firmy, kde je oblast profesní dráhy více popsána a propracovaná. Autorka této diplomové práce se domnívá, že je aplikovatelná i na školskou problematiku.

Dále bylo využito analytické metody dokumentace a následně na to navazovaly hloubkové rozhovory s vybranými ředitelkami MŠ.

V teoretické části jsem se snažila popsat co je to profesní dráha a co v dnešní době turbulentních změn obnáší pro ředitelky MŠ, které vstupovaly do funkce před 20 a více lety. Snaha obstát a být flexibilní v zavádění změn, vede ředitelky k myšlence, co pro to udělat. Jednou ze zásadních věcí je neustálé získávání informací o trendech a jejich implementace do praxe. Jak trendům stačit a nepokulhávat za nimi? Tuto otázku je nutno si položit čím dál častěji a začít hledat způsob dalšího vzdělávání, jak na seminářích, školeních, studiích na vysoké škole. Tak získávat aktuální informace o trendech a potřebách škol se změnami souvisejících. Určujícím faktorem je profesní rozvoj závislý na potenciálu jedince, který vymezuje jeho individuální stránky osobnosti a je základem pro vznik skutečných kompetencí úspěšného manažera. Dle Vetešky a Tureckiové (2008) pojem kompetence můžeme definovat jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v

konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.

Aby ředitelé škol obstáli v trendech 21. století a zůstali duševně aktivní a mladí, měli by se podle dostupných zdrojů zabývajících se rozvojem manažerů učit sebeřízení a seberozvíjení. Se získáním vysoké autonomie, dostaly ředitelky MŠ velké rozhodovací pravomoci a z toho plynoucí zodpovědnost, která vyvolává stresové situace, se kterými se musí ředitelky MŠ vypořádat samy bez jakékoliv podpory. Jak řekl Trojan (2014) během jediného pracovního dne přechází ředitelka z jedné role do druhé, je zároveň nositelem vize (tedy alespoň by měla být), zároveň je jejím každodenním nositelem i vykonavatelem procesu. Dosud nikoho nenapadlo, že je nutíme do nereálných situací, do komunikací sama se sebou a do vyhodnocování neřešitelných dilemat.

Podle období, kterým ředitel právě prochází, potřebuje uspokojovat své potřeby. Začínající ředitel by potřeboval vzdělávání a pomoc ještě před nástupem do funkce. Ředitel, který je ve funkci více jak 20 let má své potřeby také, ale diametrálně odlišné. Ani jedné straně se zatím nedostává potřebné podpory. Jednou z potřeb je vzdělávání. Začínající ředitel potřebuje vzdělávání například prostřednictvím výkladu. Zkušený ředitel nehledá vzdělávání, kde stráví spoustu času a nevidí žádný efekt. Podle Reginald Revansj se manažeři zajímají především o vyřešení reálných problémů, než o výklad, tudíž je pro ně přínosnější „učení akcí“. Turbulentní změny ve společnosti, které prožíváme, nutí ředitele nečekat co nastane, a neustále se dále vzdělávat, aby rozvíjeli své kompetence a stačili tak flexibilně reagovat na potřeby nastávajících změn. Nabídka vzdělávání by měla odpovídat potřebám ředitelů škol a určujícím prvkem by mělo být prostředí, ve kterém ředitelé pracují. Se změnou přístupu ke vzdělávání dospělých přišel Malcolm Knowles, který říká, že: „Jednotlivec přichází s určitými zkušenostmi, což znamená, že v mnoha případech jsou si dospělí navzájem nejbohatším zdrojem poznání.“ Většina zkušených ředitelů, vyhledává neformální příležitosti, kde dochází k výměně zkušeností se stejně zkušenými řediteli, k řešení situací z reálného života. V ČR chybí systematické vzdělávání ředitelů, kde by mohli získávat zkušenosti od kolegů jiných škol případně předávat zkušenosti svoje. Aby ředitelé škol mohli dosahovat dobrých výsledků, měla by je jejich práce bavit, jimi stanovené cíle by měly být dosažitelné, měly by mít nějaký význam, měly by přinášet potřebné změny, měly by být měřitelné a viditelné. Zájem o práci by měl být na výsledcích znát - když se manažerovi daří vykonávat práci, která jej baví, je to pro něj

svoboda, která je ale podmíněna velkou zodpovědností. I přesto nároky na dnešní manažery jsou kladeny v oblasti vedení školy, kdy manažer musí zapojit všechny spolupracovníky tím, že na ně deleguje část povinností. Po 20 a více letech se začíná práce pro manažery stávat rutinou, proto by měli začít plánovat další část svého pracovního života a aktivně se na něj připravovat. K dosahování stanovených cílů potřebuje manažer motivaci, která je pro něj hnacím motorem, potřebuje věřit tomu, co dělá, svým schopnostem a cílům, kterých chce dosáhnout.

Cílem výzkumu je popsat a analyzovat profesní vývoj ředitelky mateřských škol v období, kdy jsou ve funkci ředitelky 20 a více let. Vyhodnotit, co se jim dařilo a nedařilo v dosavadní práci, kde jsou jejich silné a slabé stránky, s čím měly potíže a odhalit, co je motivací pro jejich další práci, jakou mají představu o svém dalším profesním rozvoji.

Z výpovědí respondentek v nereprezentativním výzkumném šetření bylo zjištěno, že přístup, který mají k vedení školy, je průběžně ovlivňován různými faktory, které ředitelky mohou ovlivnit, ale také situacemi, které svým vynaloženým úsilím neovlivní, a přesto působí na uspokojování jejich potřeb. Pocit uspokojení z dobře vykonané práce zažívají hlavně při opravách a rekonstrukcích budov škol, protože mají potřebu vytvořit moderní prostředí pro práci, jak říká Koubek: „Dobrý manažer vlastně v podstatě ani tak neřídí, jako spíše vytváří podmínky pro to, aby lidé mohli efektivně pracovat.“ Důležitou potřebou pro ředitelky MŠ je, aby mohly lidem kolem sebe věřit a cítit jejich podporu, mít dobré vztahy na pracovišti a přitom zvládat administrativu, která je někdy vysilující. Prášilová (2001) ukazuje mimo jiné na to, že ředitelé škol nevěnují dostatek času výchově a vzdělávání, vyčerpávají se administrativou a provozními problémy. Což respondentky potvrdily a uvítaly by pomoc s administrativou, Ema říká: „*Pomohlo by mně, kdybych měla účetní, to by mně velice pomohlo.*“ Neméně důležitá je potřeba uznání ze strany obce, rodičovské veřejnosti, zpětná vazba od kontrolních orgánů, o které Jana říká: „*...návštěva inspekce po 13 letech, která mně dala zpětnou vazbu, že těch 13 let jsem vedla školku správným směrem. Takže i pedagogická práce bez inspekční kontroly je tápání ve tmě. Je to uspokojení z práce, že všechno, co jsme dělali a práci obětovali, nebylo marné.*“ Další z potřeb, které respondentky uvedly, je ocenění snahy porozumět novým věcem a implementovat je do praxe. Ředitelky uvedly, že dokážou zvládat svoji práci a překonávat překážky, protože je práce v MŠ i po 20 letech praxe stále baví.

Šetření prokázalo, že i po 20 a více letech ve funkci, ředitelky vedení školy zvládají dobře. Přesto, že mají letité zkušenosti s vedením a řízením mateřské školy, neubrání se obavám, které v nich vyvolávají změny ve společnosti a z těchto změn plynoucí změny a jejich zavádění ve školství. Zjištění ukázalo, že ředitelky MŠ zvládají své povinnosti samostatně i po více jak 20 letech praxe ve funkci ředitelky přestože, jak zmiňují v rozhovoru, je velmi zatěžuje administrativa. Žádná z respondentek nedeleguje část svých povinností na své podřízené, protože nevěří, že by delegovanou činnost odvedli dobře. Pouze Jana říká: „*zvládám to sama, na té dvojtřídce toho není tolik a nemám ani kuchyň.*“ Šetření ukazuje, podle vyjádření respondentky Emy a Zuzky, že centrální řízení škol bylo pro ředitelky snadnější, více jim tento systém vyhovoval díky pomoci školských úřadů. Jana zmiňuje: „*že vždycky šlo o lidi a pedagogickou práci.*“ Ani jedna z respondentek se necítí být unavena, protože je práce neustále baví a dobíjí je. Ředitelky překonaly krizi po určitých letech a vedou svěřené MŠ ke spokojenosti všech zúčastněných také díky svým silným stránkám, jako jsou organizační schopnosti, empatie, rozhodnost, ale také slabé stránky ovlivňují práci ředitelek, např. neumí být autoritativní, nedelegují, nepřístupují k mladým učitelkám individuálně.

Šetření ukázalo, že po absolvování nařízeného funkčního vzdělávání ředitelek MŠ po nastoupení do funkce, se dalšího vzdělávání respondentky zhostily po svém a podle vlastních potřeb. Od seminářů až po magisterské vzdělání. Respondentky mají odlišný názor na další systematické vzdělávání ředitelek MŠ. Od názoru, že je systematické vzdělávání ředitelek zbytečné (Zuzka) až po souhlas s pravidelným systematickým vzděláváním každé tři roky, které by mělo být ukončeno nějakým výstupem (Ema). Respondentky se shodly na tom, že mají zájem se dále vzdělávat a vyhovuje jim vzdělávání na seminářích s výkladem, ale také samostudium. Ne vždy jim však nabídka vzdělávání naplní jejich očekávání. Přesto, jak uvedla Jana, se do budoucna chce vzdělávat dál, ale nejen v oblasti řízení, ráda by svůj profesní růst směřovala do oblasti lektorování a tímto způsobem předávala zkušenosti dále třeba začínajícím ředitelkám MŠ. Ředitelky po 20 letech ve funkci se orientují v připravovaných změnách díky internetu nebo také na seminářích. Z šetření vyplynuly odlišné názory respondentek na zavádění kariérního řádu. Podle Zuzky je zbytečný, Jana vidí smysl v kariérním řádu pokud bude promyšlen do všech důsledků. Ema hodně věcí nestíhá z časových důvodů sledovat. Všechny respondentky jsou ochotny předávat své zkušenosti začínajícím ředitelkám MŠ a poradily

by potencionální nebo začínající ředitelce absolvovat půl roční stáž u zkušené ředitelky v kanceláři, znalost legislativy a manažerské schopnosti.

Šetření prokázalo, že po všech pracovních úspěších i nezdarech jsou ředitelky mateřských škol stále motivovány prací, která je baví a dobíjí. Záleží jim na dobrém jménu školy, na spokojenosti dětí, rodičů a ostatních zúčastněných. Mají zájem držet krok se změnami ve školství a být pro školu přínosem. Vidí výhodu v tom, že mají dlouholeté zkušenosti a neustálou snahu být v obraze v legislativní oblasti, v trendech měnící se společnosti. Respondentky také připouštějí, že jim dochází invence a vývoj techniky se zrychluje. Ale pracovní elán je neopouští a jsou schopny a ochotny si doplňovat chybějící nebo nové dovednosti. Jana by se ráda profesně posunula dále, pokud to zdravotní stav dovolí a chtěla by nahlédnout do lektorských skript. O změně pracoviště nebo své profesní pozici nikdy respondentky nepřemýšlely, i když by to byla výzva a motivace do další práce. Přednost daly jistotě stabilní práce, spolehlivému a prověřenému kolektivu, který svojí aktivitou motivuje ředitelky MŠ k dalším změnám v dosavadních pracovních postupech. Budoucnost mateřské školy, ve které pracují více jak 20 let, vidí v udržování tempa s trendy škol okolních, mají v plánu školu vést na stejné úrovni jako doposud a udržet krok se změnami a trendy ve společnosti.

Dokladem těchto zjištěných skutečností jsou nejenom subjektivní výpovědi vybraných ředitelek ale také hodnocení ČŠI a v další dokumentaci školy.

Rozborem dokumentace škol, bylo zjištěno, že ředitelky MŠ se snaží svěřené budovy a areály škol rekonstruovat, modernizovat, opravovat a udržovat v zájmu vytváření podnětného estetického prostředí, ve kterém se cítí děti, rodiče i zaměstnanci dobře. V administrativní oblasti se ředitelky cítí být přetěžovány a oblasti výchovně vzdělávací nevěnují dostatek pozornosti z časových důvodů. Mají ale stále zájem se vzdělávat o čemž svědčí výpis navštívených vzdělávacích školení a seminářů ve výročních zprávách a hodnoceních škol. Komparaci dokumentace škol a rozhovorů dotazovaných ředitelek, nebyly zjištěny mimořádné odlišnosti.

Doporučení

- Zpracovat literaturu k profesní dráze ředitelek MŠ po 20 letech praxe
- Zřídit pozici administrativní pracovnice do mateřských škol
- Zaměřit se na kategorii ředitelek MŠ po 20 letech ve funkci a jejich potřeby v oblasti vzdělávání (téma- delegování , mentoring, učení se ze zkušeností ředitelek MŠ,
- Využít zkušených ředitelek MŠ při zavádění kariérního řádu
- MŠMT zřídit garantovaný informační portál pro ředitelky MŠ
- Rozšířit popis fází profesní dráhy ředitelek MŠ o fázi po 20 letech ve funkci

Literatura

1. BÁBEK, Jiří. *Vzdělávání manažerů*. DOI: VZDĚLÁVÁNÍ MANAŽERŮ <<http://www.bosston.cz/clanek/vzdelavani-manazeru>>.
2. COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. Vyd. 2. Praha: Management Press, 2011, 342 s. ISBN 978-80-7261-241-3.
3. DRUCKER, Peter Ferdinand. *Výzvy managementu pro 21. století*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 187 s. ISBN 80-726-1021-X.
4. EGER, Ludvík. *Management rizik vzdělávacích projektů*. Vyd. 1. Plzeň: NAVA, 2013, 158 s. ISBN 978-807-2114-535.
5. *Key data on teachers and school leaders in Europe*. 2013 ed. Brussels: Education, Audiovisual and Culture Executive Agency, Eurydice and Policy Support, c2013, 140 s. Eurydice report. ISBN 978-929-2014-124.
6. KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-726-1116-X.
7. PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
8. PLAMÍNEK, Jiří. *Sebepoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnutí*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2013, 192 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4751-4.
9. POL, Milan. *Škola v proměnách*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007, 194 s. ISBN 978-80-210-4499-9.
10. PROKOPENKO, Joseph. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada, 1996, 631 s. ISBN 80-716-9250-6.
11. PRŮCHA, Jan, WALTEROVÁ, Eliška a MAREŠ, Jiří. *Pedagogický slovník*. 1.vyd. Praha: Portál, 1995, 292 s. ISBN 80-717-8029-4.
12. SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 328 s. Řízení školy (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7357-494-9.

13. SYSLOVÁ, Zora a HORNÁČKOVÁ, Vladimíra. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 340 s. Řízení školy. ISBN 978-807-3579-760.
14. *Školská politika, finance a leadership v ředitelské praxi*. NAKLADATELSTVÍ Dr. Josef Raabe s.r.o., Praha 2014. Dobrá škola. ISBN 978-80-7496-168-7.
15. ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Praha [i.e. Brno]: Computer Press, 2008, x, 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.
16. ŠVAŘÍČEK, Roman a ŠEĎOVÁ, Klára. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2014, 377 s. ISBN 978-802-6206-446.
17. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
18. VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013, 359 s. ISBN 978-80-726132-1.
19. <http://www.phil.muni.cz/journals/index.php/studia-paedagogica/article/view/99/202>

Seznam zkratek

ČŠI ČR	Česká školní inspekce České republiky
ČŠI	Česká školní inspekce
MŠ	Mateřská škola
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
RVP	Rámcový vzdělávací program

Seznam příloh

1. Rozhovor č. 1 s ředitelkou MŠ Janou, str. 81 - 90
2. Rozhovor č. 2 s ředitelkou MŠ Emou, str. 91 - 98
3. Rozhovor č. 3 s ředitelkou MŠ Zuzkou, str. 98 - 105

Příloha č.1

Přepis rozhovoru č. 1. ze dne 17. 12. 2014

Respondentka Jana

Co Tě přivedlo k tomu, že jsi se stala ředitelkou?

Jana Neměla jsem místo, dělala jsem půl roku zastupující ředitelku za nemoc, takže jsem trošku pronikla do té problematiky, takže jsem na ten konkurz šla. Zástup jsem vzala. Během půl roku zastupování jsem se seznámila s problematikou práce ředitelky školy a když byl na tuto MŠ vyhlášen konkurz, přihlásila jsem se. Jinak bych neměla práci.

Připravovala ses nějak na konkurz?

Jana Připravovala jsem se. Tehdá se přestávalo plánovat podle programu výchovné práce a chtělo se, aby se školky nějak profilyovaly. Takže jsem si šla obhlédnout školku, trošku se zaměstnanci jak to chodí, odkud vozí jídlo, jak jsou třídy uzpůsobené, seznámila jsem se s plánováním školy a přehodnotila na své představy plus legislativa. Možná mi trošku pomohlo to, že jsem měla inspekci v době, kdy jsem zastupovala nemocnou ředitelku, kde jsem vlastně zjistila, co je po ředitelkách vyžadováno a co asi očekávají. Požadavek inspekce na nové trendy ve výchově a vzdělávání v MŠ mě nasměrovalo určitým směrem. Ale hodně jsem začala jezdit na semináře a studovala jsem legislativu z dostupných materiálů, které v té době nebyly dostatečně dostupné.

1. Jak hodnotíš celkově uběhlých 20 let? po pracovní stránce, v osobním životě

Jana 20 let uteklo jak mávnutím proutku, to že se valí spousta tabulek nemusím vykládat, práce mě u dětí pořád baví, což беру do plusu, pořád se něco u nás ve školce děje, něco nového, snažíme se zavádět nové trendy, nejsou pořád ještě otrávená z prostředí a z těch věcí, které dělám otrocky dokola, nebaví mě, ale musí to být, díky tomu nevnímám, jak ten čas letí. V osobním životě - nevím. Samozřejmě krizi jsem prožívala, kdy jsem chtěla odejít úplně ze školství, nebo aspoň na větší školku, měla jsem pocit, že zakrňuju na nějaké dvojtřídce. Ale vrátila jsem se do reality a dnes su ráda kde su, za prvé jistota hlavně finanční, což teď je pro mě důležité s hypotékou, a za druhé úžasný kolektiv stabilizovaný pracovní. Jsme teď nastaveni tak, že mě to zase baví, znovu všechno funguje. Ale ta krize byla. Sedm roků zpátky jsem měla krizi, kdy jsem fakt chtěla odejít, ale nebyly příležitosti

místní, dokonce jsem začala studovat jiný obor, abych trochu ušla mimo školství. Pak jsem ale začala zvažovat změnu kolektivu, dojíždění, sžívání se s novým kolektivem a z toho plynoucí neshody, strach z nového prostředí. Utvrdila jsem se v tom, že je v mém věku zbytečné experimentovat a začínat znovu a raději vypilovat ve své škole nedostatky, nastudovat v literatuře a na seminářích nové trendy a zavádět je v prověřeném kolektivu. Změna by byla motivací do další práce a života, ale to byl ten jazýček vah, jestli jít do toho za cenu možná už i zdraví, psychického vypětí. Ale zvolila jsem snadnější cestu pro sebe. Neměla jsem nakonec dostatek odvahy odejít a jsem ráda, kde jsem a s tímto pohledem jsem se opět našla a práce mě opět začala bavit.

2. Co se Ti obzvlášť povedlo a považuješ to za svůj největší úspěch?

Jana Podařilo se mi zrekonstruovat celou školku, což bylo hrozně důležité, protože prostředí v té staré školce bylo pro všechny demotivující, viděla jsem to i na učitelkách, mohli jsme dělat, co jsme chtěli, protože bylo vše nevyhovující, jak zařízení, pomůcky, prostory udušené, neuspokojovalo nás to. Podařilo se to v roce 2006 a byl to velký úspěch, protože zbyly jen obvodové zdi - všechno je nové. Dále to byla nedávná návštěva inspekce po 13 letech, která mně dala zpětnou vazbu, že těch 13 let jsem vedla školku správným směrem. Za jejich účasti jsme necítili žádnou kontrolu, vše běželo přirozeně, děti reagovaly přirozeně. Inspekce nás hodnotila kladně, což bylo motivací do další práce pro celý kolektiv. Což bylo pro mě známkou, že jdeme dobrým směrem. Takže i pedagogická práce bez inspekční kontroly je tápání ve tmě. To víš, že nějaký nedostatek hlavně v papírech se našel, ale dopsala jsem a vše opravila za jejich účasti. Ale měla jsem velkou radost z toho, že po všech změnách, které probíhaly v souvislosti s tvorbou školních programů podle rámcáku a s tím souvisejících změn v přístupu k dětem, v plánování, v komunikaci s rodiči, jsme uspěli k naší spokojenosti velmi dobře. Je to uspokojení z práce, že všechno co jsme dělali a práci obětovali nebylo marné. Tím, že je školka malá, necítím žádné časové vytížení, když je potřeba, tak v práci zůstávám déle, když není potřeba, tak dělám staré resty, jako jsou příprava dotazníků pro rodiče, apod., relaxuji.

3. Co Ti pomohlo, že jsi toho dosáhla?

Jana Asi to, že dokážu oddělit práci od osobního života a že dokážu relaxovat.

4. Co se Ti povedlo méně nebo vůbec?

Jana To jsou věci, které mě štve, ale já je neovlivním, třeba malé prostory zahrady, nevyužitá půda, kterou statik nedovolí obydlet. Jsou to věci, které neovlivním svojí pílí a prací. Jsou to překážky, které nemůžu zdolat. Problémy byly třeba s učitelkou, která nechtěla pracovat, jak jsem si představovala, alkohol na pracovišti, byly to věci nepříjemné, které zasahovaly možná trochu do mé rodiny, protože to člověk nosil v hlavě, ale jak se to ale všechno vyřešilo, tak už je zase pohoda.

5. Je něco, co bys dneska dělala úplně jinak?

Jana Asi ani nic. Možná dřív studovat, protože je pravda, že mě to posunulo někam úplně jinam. I inspekce při hodnocení konstatovala, že je poznat když ředitelka studovala management, že kvalitativně je ta ředitelka někde jinde, než holky s maturitou, které se plácají na jednom místě a nikam se neposouvají. Možná dřív začít studovat management, ale ten dřív nebyl otevřen. Mám čisté svědomí, že jsem nikomu neublížila, že jsem řešila některé situace snad podle nejlepšího mého svědomí - při řešení nepříjemných situací kolektiv stál za mnou. Nemyslím si, že bych něčeho litovala, že bych něco dělala špatně.. V těch podmínkách, které byly, asi bych nedělala jinak nic.

6. Je něco, čeho chceš ještě dosáhnout v profesním životě?

Jana Nevím, možná je trošku vhozená rukavice jít do mentorinku, s kámoškou jsme se na to téma bavily, ona je hodně zaměřená na sociální pedagogiku, zatím je to tak, jako že možná jenom máme nějakou představu, že by to třeba nějak šlo, nevím, teď možná znovu v zákoně to bude nějak nastavené ty kvalifikační předpoklady a co a jak dál, nevím, třeba až to bude jasnější tak bych se třeba dala touto cestou. Ale mentálně upadám takže vůbec nevím jestli budu schopná něco dělat, možná budu ráda že čučím na dvojtřídce a

doklepávám to do důchodu, protože opravdu mám pocit, že zapomínám. Takže nevím, jestli budu schopná něco kvalitativního vyprodukovat.

7. Co by Ti pomohlo do další práce?

Jana Jedině vzdělávání, kvalitně nastavené semináře. Ať nestrávím spoustu času na cestách a nic z toho.

8. Popiš své pocity při vstupu do budovy školy?

Jana Uvědomuji si, mám silný pocit odpovědnosti, jsem ta, která za všechno zodpovídá. Třeba jsem zaměstnala kamarádku, 30 let se známe a v práci s ní jako s kamarádkou nemůžu mluvit, v začátku měla pocit, že se něco děje a proč to tak je. To já tak cítím, nedokážu - vykecávání se o osobních věcech, profesně samozřejmě ano, ale osobní věci netáhám do práce a nechci, aby to dělali ostatní. Já jsem ta, co tu za to odpovídá. Do práce se těším, nechodím ve stresu, ale osobní věci nechávám za dveřmi školky.

9. Deleguješ povinnosti na učitelky a ostatní zaměstnance?

Jana zvládám to sama, na té dvojtřídce toho není tolik a nemám ani kuchyň.

10. Jsou Tvoje doposud získané schopnosti, dovednosti, zkušenosti, dostačující pro výkon funkce ředitelky?

Jana No jakoby status quo ano, zatím to zvládám, tak ano. Ale zas je otázka, co bude dál. Bojím se, že jde všechno rychle dopředu a že nebudu stačit za pět let zvládat programy v počítači. Pokud se ptáš teď, tak ano, nemám problém s kontrolním orgánem, nemám problém odpovědět učitelkám na nějakou otázku, samozřejmě nevím všechno, ale co nevím dokážu dohledat. Tak teď můžu říct ano.

11. Jaká je tvoje představa budoucího profesního růstu?

Jana Jedině dál se vzdělávat i v oblastech, které mě až tak nebaví, jak počítače, tak jít třeba do psychologie. Toto jsou mé nastavené priority, že se musím věnovat zpátky nejen věcem ředitelským, ale metodickým věcem. Díky tomu, že jsem více vyhledávala informace, které jsem potřebovala pro práci ředitelky, tak jsem za učitelkama pokulhávala v oblasti psychologie, školní zralosti, sociálních dovedností a tak. Mé předsevzetí - do budoucna se chci vzdělávat dál, ale nejen v oblasti řízení.

12. Máš potřebu se dále vzdělávat - v čem?

Jana Teď nevím, myslím, že jen doplňovat informace ve změnách legislativy.

13. Označ Svůj profesní růst na škále 1-10, kde jsi dnes.

Jana 8

Podle čeho myslíš, že právě na (8) ?

Jana Už mám něco za sebou, myslím si přehled mám, ale resty mám v té oblasti psychologické, a tak jak jsem říkala výše.

Co je mezi 8-10?

Jana Potenciál by byl, ale nedělám nic proto, abych se posunovala dál, určitě bych mohla být dál třeba schopnější v psychologii, třeba čtením, ale protože pro to nic nedělám, tak - v psychologické oblasti nemám zatím větší motivaci.

14. Myslíš si, že je potřeba zavést v českém školství kariérní řád - jak by měl podle tebe vypadat?

Jana To je zas otázka, jak bude nastavený. Určitě potřeba je, aspoň bude motivovat všechny se dál vzdělávat a tudíž se bude práce zkvalitňovat, ale je otázka jak bude nastavený, protože co jsem četla, nevím, jestli to nesklouzne k paušálnímu, že si odkroutím 30 hod. na semináři a posunu se dál. Takže ano, určitě potřeba je, ale aby ta kvalita díky těm krokům byla dosažitelná. Kdo bude posuzovat kvalitu vzdělávání, jestli to budou odborníci nebo komise z úředníků. Velké očekávání. Řekla bych, že je nás ředitelů hrozně moc, nemůžeme dosáhnout dostatečného ohodnocení jako v jiných oborech. Je nás moc a jsme roztrženi do malých subjektů.

15. Jakou nejvyšší pozici by mohla ředitelka MŠ získat ve svém kariérním růstu?

Jana Podle toho jaké má vzdělání, když má střední školu tak asi žádný vyšší post, možná po absolvování kurzu mentoringu dělat lektora, ředitelky s vysokoškolským vzděláním do ČŠI.

16. Je dostačující nabídka vzdělávání pro ředitelky po 20 a více letech ve funkci?

Jana Vyhledávám hlavně legislativní novinky, na některé jdu i 2x, abych slyšela více názorů. Nabídka je široká od státních přes soukromé vzdělávání, myslím si, že už máme tolik zkušeností, že nic překotného asi už nám nikdo nedá. Ale každý seminář něco málo přinese. Vybírám si semináře, které mi něco dají - v oblasti řízení, ale zaměřila jsem se na semináře v sociální oblasti.

17. Porovnej požadavek na kompetence ředitelky v době Tvých začátků a dnes?

Jana Ty kompetence se až tak nezměnily, možná jejich kvalita. Vždycky jsme musely řídit lidi, vždycky jsi vedla finance, to se až tak nezměnilo, akorát se to prohlubuje, jinak se nastavují pravidla, kvalitativně se bavíme o diametrálně odlišném vedení školky. Když jsem začínala, kdy jsem měla v pokladně limit 500 Kč a jediné, co jsme měly, byla pracovní smlouva a platové výměry a jinak je to teď, kdy potřebuješ pro přijetí zaměstnance plno papírů včetně potvrzení od lékaře. Úkony se zdají stejné - kompetence k řízení, ale kvantitativně i kvalitativně je to úplně jinak. Vždycky ses zabývala vedením lidí, vždycky šlo o kolektiv, o pedagogickou práci.

18. Jak zvládáš po 20 letech svoji pozici ředitelky?

Jana Bez problému. Asi si dobře umím zorganizovat čas, baví mě to, nezatěžuje mě to.

19. Myslíš, že je potřeba pravidelné, systematické vzdělávání ředitelek MŠ?

Jana Jestli bude, mělo by být kvalitní. Myslím si, že po 20 letech nezměníš svůj styl vedení, co by nám měli přednášet? Jak by mělo být nastavené, aby něco přineslo, myslím, že jsme už tak nastavené, že nevím, jak by to mělo vypadat, aby tě to neotravovalo a něco ti to přineslo.

20. Jaké vzdělávání potřebné pro funkci ředitelky jsi za 20 let praxe absolvovala?

Jana Funkční vzdělávání, Školský management, Vzdělávání v sociální oblasti, využívám nabídky vzdělávacích institucí.

21. Jak získáváš informace o trendech a vývoji předškolního vzdělávání v ČR?

Jana Zákony mám nastavené ve sbírkách, abych věděla, co je nového, výběrem školení, v literatuře, v odborných časopisech, z jiných MŠ, na internetu.

22. Které jsou Tvoje silné stránky?

Jana Empatie, rozhodnost, organizační schopnosti, flexibilita.

23. Které jsou Tvoje slabé stránky?

Jana Neumím být moc autoritativní, neumím být tvrdá.

24. Jaké formy vzdělávání upřednostňuješ?

Jana Samostudium, semináře s komentářem a výkladem.

25. Jak by vypadal kurz nebo školení pro Tebe na míru?

Jana Nenapadá mě nic zásadního, legislativní změny a jejich dopad do praxe, to jsem vyhledávala i doposud, možná i metodiky začít spolu, školní zralost. Ale nemám pocit, že v něčem plavu.

26. Jak by se dalo využít Tvých zkušeností mimo školu?

Jana Ve spolupráci se zřizovatelem - ve školské komisi, kde bych ráda zastupovala mateřinky, ať nejednají a nerozhodují bez nás.

27. Je něco, co by měly absolvovat potencionální nebo začínající ředitelky jako první?

Jana To určitě, tak půlroční praxi s ředitelkou - sedět vedle mě na židli v ředitelně. Neumím si dneska představit, že bych musela začínat.

28. Co bys mohla nabídnout, doporučit začínajícím ředitelkám?

Jana Umožnit jim trávit čas se mnou v kanceláři.

29. Co se po 20 letech ve funkci ředitelky změnilo nebo naopak vůbec nezměnilo ve vzdělávání ředitelek MŠ?

Jana Určitě se změnilo. Dříve jsme byly vedeny - centralismus fungoval. Dnes?

30. Je něco, co je pro tebe demotivující po 20 letech ve funkci?

Jana nesmyslné tabulky

31. Co si myslíš o 6 letém funkčním období ředitelek?

(přihlásíš se do konkurzu, pokud bude vyhlášen, přemýšlela jsi o tom, co bys dělala v případě neuspění v něm)

Jana Je to demotivující situace. Při neúspěchu - dočasně bych zůstala jako učitelka pokud by to šlo, ale hledala bych vzhledem ke svým zkušenostem jiné místo jako ředitelka. Ale hledala bych i pozici mimo obor. Nepočítala jsem nikdy s tím, že bych opustila pozici ředitelky.

32. Je výhodou nebo nevýhodou setrvání ve funkci ředitele déle jak 20 let v jedné škole?

Jana Výhodou je že stále držím krok, nevýhody, může se stát, že bude brzdit školu ve vývoji.

33. Kolik let by bylo optimální zůstat ve funkci ředitele na jedné škole?

Jana Neomezovala bych lety pozici, je to o schopnosti člověka, pokud bude schopna přijímat nové informace a vstřebávat je.

34. Jak dlouho vydrží ředitel vysoké pracovní nasazení?

Jana Maximálně 20 let v produktivním věku mezi 35 - 55 rokem.

35. Změnily se Tvé priority v profesním a osobním životě po 20 letech?

Jana Nikdy jsem takto o tom nepřemýšlela. Potřebuji mít vztahy v pohodě, děcka musí být spokojené, finančně nás to nikam neposunulo. Vztahy pro mě byly a jsou důležité.

36. Co je pro tebe motivací do další práce?

Jana Že máme dobré jméno jako školka, odměny jsou už dnes motivační, a pro mě hlavně je to, že mě práce zatím stále baví. Stálost práce a zajištění jistoty. Seberealizace tam hraje roli také.

37. Jaké výzvy ve své práci vidíš do budoucna? Je něco čeho chceš ještě dosáhnout, zrealizovat?

Jana Neztratit krok s vývojem ve školství, s okolníma MŠ, vize mimořádné nemám a myslím, že s přibývajícimi lety jich bude čím dál méně.

Děkuji za rozhovor.

Příloha č.2

Přepis rozhovoru č.2. ze dne 19. 12. 2014

Respondentka Ema

1. Co Tě přivedlo k tomu, že jsi se stala ředitelkou?

Em Byla jsem oslovena inspektorkou, přihlásila jsem se a vyhrála jsem. Bylo to ještě za totality.

Porovnej změny: - měli jsme vypracované plány, byly už vypracované, které od nejjednoduššího ke složitějšímu navazovaly, věděli jsme přesně co ty děti ve 3 letech, ve 4 letech musí znát, co mají dělat, děti měly daný režim. Učitelky měly všechno systematicky naplánováno - dáno. Dneska si to všechno učitelky dělají samy. Změny mi daly dost práce si na to zvyknout, protože tenkrát měly režim a dneska když nechtějí pracovat, tak nepracují, my máme smíšené třídy v uvozovkách, protože předškoláky máme zvlášť. My děti nenásilně připravujeme už od tří let, protože ve škole se jich nikdo nebude ptát, jestli chce nebo nechce pracovat.

Takže ti více vyhovoval systém v totalitní době: - pro ty děti to bylo lepší, šly do školy a měly už zažitý nějaký řád. Ale samozřejmě dnešní doba má taky něco do sebe, protože zase ty děti mohou ovlivnit svoji činnost podle zájmu v době her.

Připravovala ses na konkurz nějak?

Em Nijak zvlášť.

2. Jak hodnotíš celkově uběhlých 20 let?- po pracovní stránce, v osobním životě

Em Velký problém byl v tom, že jsem začínala v době, kdy tahle školka byla podniková a personál patřil pod podnik, kde měl svoji vedoucí a učitelky po denně a v tom byl problém, protože paní vedoucí měla jinou představu, než já a to byl tak 3 roky velký kámen úrazu. My jsme se nedokázaly domluvit. Další problém bylo vybavení školky, bylo to moc špatné přesto, že to byla podniková školka, nic tady nebylo, musela jsem hodně roků na tom pracovat, shánět peníze a sponzory abych tu školku vybavila.

Začátky jsem měla hodně těžké, potom se změnou vedení v podniku dali provozní pod moje vedení, tak pak už to bylo lepší, ale začátky jsem měla hodně těžké.

3. Co se Ti obzvlášť povedlo a považuješ to za svůj největší úspěch?

Ema Podařilo se mi dostat školku na úroveň ve vybavení, ve všech třídách, podařilo se mi zvelebit zahradu, všechny staré prvky byly vyměněny, podařil se nám projekt zahrada v přírodním stylu, podařilo se mně proškolit zaměstnance v oblasti logopedické prevence, podařilo se mi spolupracovat s klinickou logopedkou, protože rok od roku vidím, že je to horší a horší, na tuto oblast jsem se hodně zaměřila, ale záleží to na rodičích, kteří s dětmi necvičí a to je problém, už nevíme co bychom měly dělat, ale rodiče jsou nezodpovědní, neprocvičují s dětmi, vypíchla bych spolupráci s rodiči která je na velmi dobré úrovni. Pořádáme hodně akcí pro rodiče, děvčata byly vždycky proti tomu, proč by měly děti vystupovat a předvádět se, ale já jim říkám, že je to všechno pro dobro těch dětí, rodiče jsou nám za to vděční. Já nechcu, aby je drezúrovaly, vždyť je to jejich každodenní práce, vždyť to není nic jiného. Učitelkám vadí prezentace vlastní práce. Rodiče chtějí vidět každý to svoje dítě. V tomto vidím kus práce na těch učitelkách.

4. Co Ti pomohlo, že jsi toho dosáhla?

Ema To že jsem hodně rodiče svolávala, dělala jsem s nimi schůzky, kde jsme spolu povídali o tom, co škola dělá, chystá. Důležitá byla komunikace s těmi rodiči.

5. Co se Ti povedlo méně nebo vůbec?

Pořád vidím nedostatky, co se týká záznamových listů, diagnostiky dětí, záznamových listů, evaluace, pořád v tom tápeme. Prošly jsme hodně školení a měly jsme z toho hlavu jak, hrůza, ale musely jsme si všechno podrobně vysvětlit a pochopit co je RVP, co je to integrovaný blok, dneska už je to si myslím v pořádku. Průměrný věk 45 let. Letos mi odešly 2 mladé učitelky a vrátila se mi učitelka, která tady už pracovala.

Úplně nejvíc se mi nepovedla práce s mladými učitelkami. Já za ty roky chci, aby to bylo pro děti, aby neměly ve škole problémy a ty nové učitelky to berou jinak, měly přístup -že to dítě k tomu vývojem přijde. Nepřijde, musíme s ním pomalounky dělat přípravu, dětem

pomoct, tam jsem narazila na nepochopení a potom odešly jedna po 2 letech a druhá po 5 letech odešla také. Ta jedna tu druhou stáhla. To nejde jenom sedět a hrát si s dětmi. Když pak chodí emaily od rodičů a ze školy, jak jsou děti dobře připraveny, tak je to pro mě zpětná vazba, že děláme ty věci dobře a hlavně pro dobro dětí. Toto jsem nezvládla ty mladé učitelky.

6. Je něco co bys dneska dělala úplně jinak?

Ema Nikdy jsem o tom takhle nepřemýšlela. Možná jsem měla s mladými učitelkami více komunikovat, více vysvětlovat, ale to fakt nešlo, byly nepřístupné, i když jsem vysvětlila, že je to ve prospěch dětí, možná jsem je měla nechat chodit do jiných tříd na náslechy.

7. Je něco čeho chceš ještě dosáhnout v profesním životě?

Ema Ne. Chci odejít do důchodu za 2 roky, myslím, že ne, udržet tu úroveň, kterou naše škola má, ještě jsme šly do výzvy, co se týká logopedického projektu, to bych chtěla ještě dotáhnout.

8. Co by Ti pomohlo do další práce?

Ema Pomohlo by mně, kdybych měla účetní, to by mně velice pomohlo.

9. Popiš své pocity při vstupu do budovy školy?

Ema Těším se na to, co mám naplánované, těším se mezi děti. Velmi mě zatěžuje a unavuje administrativa. Mám pocit, že to ředitelky v mateřských školách nemají jednoduché a nikoho to nezajímá. Ve škole má ředitel hospodářku, školníka. My jsme na všechno v mateřinkách samy.

10. Deleguješ povinnosti na učitelky a ostatní zaměstnance?

Ema Ne, stejně za to zodpovídám já, nemám čas věci po někom kontrolovat.

11. Jsou Tvoje doposud získané schopnosti, dovednosti, zkušenosti dostačující pro výkon funkce ředitelky?

Ema Nejsou dostačující. Nestačí mi dneska to, co dříve stačilo. Jezdím na semináře - snažím se doučovat na počítači.

12. Jaká je Tvoje představa budoucího profesního růstu?

Ema Nemám zájem už růst, ale jezdím na semináře, které si myslím že potřebuji.

13. Máš potřebu se dále vzdělávat - v čem?

Ema Nevím, ani ne.

14. Označ Svůj profesní růst na škále 1-10, kde jsi dnes?

Ema 7

Doplňující otázka - co je mezi 7 -10 Nevím, co mi chybí, nestačím to sledovat.

15. Myslíš si, že je potřeba zavést v českém školství kariérní řád - jak by měl podle tebe vypadat?

Ema nedokážu posoudit

16. Jakou nejvyšší pozici by mohla ředitelka MŠ získat ve svém kariérním růstu?

Ema nevím, už asi nic vyššího neexistuje

17. Je dostačující nabídka vzdělávání pro ředitelky po 20 a více letech ve funkci?

Ema Ani nevím, snad jo.

18. Porovnej požadavek na kompetence ředitelky v době Tvých začátků a dnes?

Ema Dřív když byly školské úřady, tak jsme měli všechno připravené, věděli jsme o změnách, o vyhláškách, zákonech a jejich změny, teď si musíme hledat všechno sami, je to spíš nevýhoda, protože jsme na všechno sami.

19. Jak zvládáš po 20 letech svoji pozici ředitelky?

Ema Mám pocit, že to dostatečně nezvládám, pořád mám pocit že nemám systém, administrativa mě hodně unavuje, dělám hodně práce, která mě zatěžuje.

20. Myslíš si, že je potřeba pravidelné vzdělávání ředitelů? Mělo by být systematické? Jak často by je měl ředitel absolvovat?

Ema měli by se vzdělávat, ale na to nemají moc čas, měli by se systematicky vzdělávat - tak po 3 letech a mělo by to být ukončeno nějakým výstupem.

21. Jaké vzdělávání potřebné pro funkci ředitelky jsi za 20 let praxe absolvovala?

Ema funkční kdysi před 27 lety, a pak hodně hlavně využívám semináře v oblasti pedagogické a legislativní

22. Jak získáváš informace o trendech a vývoji předškolního vzdělávání v ČR?

Ema Na internetu- hlavně

23. Které jsou Tvoje silné stránky?

Ema organizační schopnosti

24. Které jsou Tvoje slabé stránky?

Ema přistupovat ke každé učitelce podle jejích schopnosti

25. Jaké formy vzdělávání upřednostňuješ?

Ema semináře

26. Jak by vypadal kurz nebo školení pro Tebe na míru?

Ema Já možná v oblasti účetnictví bych potřebovala poradit

27. Jak by se dalo využít Tvých zkušeností mimo školu?

Ema Už ne, v tomto věku ne!, semináře v oblasti RVP, řízení školy ne-nevěřím si v této oblasti dostatečně, ale možná můj šálek kávy je folklór tak možná v této oblasti možná. V oblasti RVP, řízení ne, jezdit nikam nebudu. To jsou teda otázky, nevím, která ředitelka, po 29 letech ve funkci, bude ještě jezdit někde a dělat semináře pro druhé, výborná jsem myslím, že dobrá jsem v organizování.

28. Je něco, co by měly absolvovat potencionální nebo začínající ředitelky jako první?

Ema Nevím, asi by měly mít hlavně informace o legislativě.

29. Co bys mohla nabídnout, doporučit začínajícím ředitelkám?

Ema Na zavolání když za mnou přijde tak poradím určitě

30. Co se po 20 letech ve funkci ředitelky změnilo nebo naopak vůbec nezměnilo ve vzdělávání ředitelek MŠ?

Ema Vše je stejné, ale je to ovlivněno dobou.

31. Je něco, co je pro tebe demotivující po 20 letech ve funkci?

Ema Je to krátká doba, proč by nemohla být ve funkci, 10 let nebo 15 let. Když se bude vzdělávat. já to už neřeším, jdu za 1,5 roku do důchodu.

32. Je výhodou nebo nevýhodou setrvání ve funkci ředitele déle jak 20 let v jedné škole?

Ema určitě výhodou, pořád mě to baví, jsem hodně energický člověk a mám ráda nové věci, které realizuji u dětí, ale i ve školce - v celé školce.

33. Kolik let by bylo optimální zůstat ve funkci ředitele na jedné škole?

Ema Já jsem cítila krizi, když jsem měla ve školce problémovou mladou učitelku před 3 lety, Ona přišla z Waldorfské školy a takovým způsobem jako my jsme se to učili ve škole a přenášela své názory na ostatní učitelky. Jinak jsem krizi necítila nikdy, fakt nikdy. Mě to baví. Víc mě baví práce s dětmi než ta kancelářská práce. Dokážu relaxovat posledních 5, 6 let dokážu odpočívat.

34. Jak dlouho vydrží ředitel vysoké pracovní nasazení?

Ema je to na ředitelce, na jejím elánu a schopnostech

35. Změnily se Tvé priority v profesním a osobním životě po 20 letech?

Ema NE, nevím, v čem by se měly měnit, já jsem já a to mluví za všechno

36. Co je pro tebe motivací do další práce?

Ema Spokojené děti a spokojení rodiče to mně nabíjí.

37. Jaké výzvy ve své práci vidíš do budoucna? Je něco čeho chceš ještě dosáhnout, zrealizovat?

Ema Ještě bych chtěla zkusit získat peníze na logopedický projekt a zrealizovat ho, jinak už nic, ani toho už víc nestihnu.

38. Je něco co bys mi chtěla sdělit a já se na to nezeptala?

Ema -Měla jsi mi to říci dopředu, poslat předem otázky, já tak neumím mluvit. Já o těch věcech tak nikdy nepřemýšlím, ale promyslela bych si to, kdybych se mohla připravit předem.

Příloha č.3

Přepis rozhovoru č. 3. ze dne 6. 1. 2015

Respondentka Zuzka

1. Co Tě přivedlo k tomu, že jsi se stala ředitelkou?

Zuzka Pracuji tady od školy a odchod ředitelky do důchodu byla pro mě výzva, a tak jsem to zkusila a obec mě chtěla.

2. Přípravovala ses na konkurz nějak?

Zuzka No v rámci možností jsem si našla dostupné zákony, ale ono toho moc nebylo k sehnání.

3. Jak hodnotíš celkově uběhlých 20 let?- po pracovní stránce, v osobním životě

Zuzka Docela dobře. Měly jsme s bývalou ředitelkou dobré vztahy. Ona mně hodně pomáhala a tak mi to ani nepřípadlo tak náročné. Mohla jsem se na ni obrátit vždycky, když jsem nevěděla co a jak udělat. V tomto byla dobrá a já fakt nemůžu říct, (jak jiné holky ředitelky říkají, že to bylo těžké) já jsem ten pocit fakt nikdy neměla. Ona za námi ráda chodila pořád.

4. Co se Ti obzvlášť povedlo a považuješ to za svůj největší úspěch?

Zuzka No povedlo se mi opravit celou budovu školky, zateplit, udělat fasádu, taky jsme měnili kotelnu, v posledních letech jsme opravili zahradu a ještě mě čeká voda, ale to už nebude tak náročné. Hodně nám vždycky vycházela obec vstříc, fakt máme hodně dobré vztahy. Hledí si školky i školy. V pedagogické práci jsme se v posledních dvou letech zaměřily na ekologii, protože je to v dnešní době potřeba.

5. Co Ti pomohlo, že jsi toho dosáhla?

Zuzka Asi mi nejvíc pomohlo, že mě ta práce baví. Musím říct, že i po tolika letech pořád, jako mě to baví, chodím, jsem ráda, teď jak jsme byli ty dva týdny doma, tak už jsem se těšila do práce, prostě tak to je. Druhá věc, pohodový kolektiv dá se říct, i když já je moc nezatěžuji, i když bych mohla, ale ten pohodový kolektiv je pro mě důležitý. Když něco, vždycky mi vyjdou vstříc, na všem jsme se vždycky domluvily a třetí věc, asi ty finance, bez kterých bych toho moc taky neudělala. Takže přístup obce - finance z obce. Já se snažím zajistit učitelkám celé úvazky, aby byla spokojenost i na jejich straně.

6. Co se Ti povedlo méně nebo vůbec?

Zuzka Roky se mi nedaří prokousat se hodnocením práce, hodnocením dětí. Dát to do funkčního tvaru, který by nám pomohl a moc nás nezatěžoval. Aby to nebylo jen nesmyslné papírování a nic. Není nám to dostatečně jasné, neumíme využít záznamů v papírech, zdá se mně to, že pořád nevíme co s tím. Pomohlo by nám, kdyby nás někdo někam šupl, že by nám řekl, co máme dělat. My jezdíme na školení, ale stejně se vracíme s pocitem, že nevíme, že nás to neposunulo. Tak to je taková berlička, která se za mnou táhne.

7. Je něco, co bys dneska dělala úplně jinak?

Zuzka Ne. Jsem spokojená s tím, jak jsem to vedla, nevím jestli bych dělala něco jinak. Nic asi.

8. Je něco čeho chceš ještě dosáhnout v profesním životě?

Zuzka Pořád tu školku vést jak to bude nejlépe možné. Poslední roky jsme se zaměřily na ekologickou výchovu, to nás posunulo, tak tady v tom pokračovat je teď aktuální. A co se mě samotné týká, jestli bude vyhlášeno školení pro ředitele – funkční, tak se znovu přihlásím. Já jsem byla ve svých začátcích, byla jsem na nějakém školení, ale to nové nemám. Přece jen po těch letech bych se ráda dozvěděla něco nového.

9. Co by Ti pomohlo do další práce?

Zuzka Přivítala bych ve školce paní učitelku, která by přinášela nové postupy a věci, protože my jsme tady stálý kolektiv a už jsme tady dlouho stejné a ty nápady - pořád dokola.

Já jsem teď přijala novou paní učitelku Mgr., od které jsem očekávala, že přinese ze školy nové nápady a změny a není tomu tak. Někdy se stane, že se vybere špatně. Tak uvidím, kdo přijde po ní. Tak to jsem očekávala, že nás to někam posune - nový člověk a neposunulo nás to nikam.

10. Popiš své pocity při vstupu do budovy školy?

Zuzka Dobrý mám pocit, přijdu do tepla, voní to tady, přemýšlím, co budeme dnes dělat. Těším se.

11. Deleguješ povinnosti na učitelky a ostatní zaměstnance?

Zuzka Něco málo mají děvčata na starost, ale moc toho nemají. Stačím na to sama.

12. Jsou Tvoje doposud získané schopnosti, dovednosti, zkušenosti dostačující pro výkon funkce ředitelky?

Zuzka Nestačí. Ale mám záprah i doma, ale chtěla bych to funkční absolvovat. Ale léta se sama vymlouvám na jiné povinnosti a teď už jsem stará.

13. Jaká je Tvoje představa budoucího profesního růstu?

Zuzka Chtěla bych si po letech ještě jednou udělat funkční - novodobé. Dělala jsem ho před 23 lety a od té doby nastalo tolik změn. Chodila jsem na semináře, ale chtěla bych ty informace slyšet všechny najednou, abych si to sama mohla urovnat - v sobě.

14. Máš potřebu se dále vzdělávat - v čem?

Zuzka Mám podle potřeby.

15. Označ Svůj profesní růst na škále 1-10, kde jsi dnes.

Zuzka 5-6,

chybí mi vysokoškolské vzdělání, i když původně jsme byly učitelky. Tolik ekonomických a právních věcí co máme za krkem, co musíme znát.

16. Myslíš si, že je potřeba zavést v českém školství kariérní řád - jak by měl podle Tebe vypadat?

Zuzka. Ne není důvod, je to zbytečnost, když je člověk šikovný, nepotřebuje školu žádnou a když je poleno nepomůže mu žádná škola. To mám teď zkušenost.

17. Jakou nejvyšší pozici by mohla ředitelka MŠ získat ve svém kariérním růstu?

Zuzka Asi ani nic.

18. Je dostačující nabídka vzdělávání pro ředitelky po 20 a více letech ve funkci?

Zuzka Nabídka nám nevyhovuje, dál jako do Prahy se nám nechce už jezdit a tady na Moravě mám pocit, že je to pořád dokola stejné pro nás.

- **co Ti chybí úplně, co je nedostatečné vzhledem k Tvé praxi:** nechybí nic, nevím co mi chybí, možná asi souhrn všech potřebných informací za 10 let - nejen pro ředitelskou práci, ale i pro pedagogickou.

19. Porovnej požadavek na kompetence ředitelky v době Tvých začátků a dnes?

Zuzka No to se porovnat nedá, to je tak propastný rozdíl, co jsem dřív potřebovala vypsát soupisku něco kolem pošty - její vyřízení. Teď bych potřebovala ekonomické vzdělání a

právní taky. Na pedagogické se vůbec nedostává a není to dobře. Je to smutné. Je to neporovnatelné.

20. Jak zvládáš po 20 letech svoji pozici ředitelky?

Zuzka Mám pocit že to zvládám, jinak bych to nemohla dělat, kdybych byla unavená, znechucená.

21. Myslíš, že je potřeba pravidelné, systematické vzdělávání ředitelek MŠ?

Zuzka Nevím. Co by se mělo v systematickém vzdělávání vzdělávat. Každý má asi jinou potřebu-nevím.

22. Jaké vzdělávání potřebné pro funkci ředitelky jsi za 20 let praxe absolvovala?

Zuzka Kdysi dávno funkční, a pak semináře zaměřené jak na pedagogickou práci, tak na zákony. Chystám se znovu přihlásit na to funkční, jak jsem ti říkala na začátku.

23. Jak získáváš informace o trendech a vývoji předškolního vzdělávání v ČR?

Zuzka Odebírám pedagogické časopisy, a na internetu. Tam hodně.

24. Které jsou Tvoje silné stránky?

Zuzka Jsem dobrá v zodpovědnosti

25. Které jsou Tvoje slabé stránky?

Zuzka Z obavy, aby to bylo v pořádku, radši si vše dělám sama. Asi nevěřím moc lidem, i když ne, že bych jim nevěřila, ale radši si to udělám sama a vím, že je to v pořádku.

26. Jaké formy vzdělávání upřednostňuješ?

Zuzka Já raděj poslouchám výklad, jsem lenoch v tomto, ale když je dobrý seminář formou dílny, tak to mám ráda taky a odnesu si odtud víc než z přednášky.

27. Jak by vypadal kurz nebo školení pro Tebe na míru?

Zuzka Mám problém s hodnocením - tak formou zapojení se do činnosti, abych to pochopila, jak se to má dělat.

28. Jak by se dalo využít Tvých zkušeností mimo školu?

Zuzka To teda fakt nevím, nevím.

29. Je něco co by měly absolvovat potencionální nebo začínající ředitelky jako první?

Zuzka Nevím, co by měla znát, ale měla by mít manažerské schopnosti.

30. Co bys mohla nabídnout, doporučit začínajícím ředitelkám?

Zuzka Konzultace nové ředitelky u mě i mě u ní, s ekonomikou i právními věcmi bych jí poradila.

31. Co se po 20 letech ve funkci ředitelky změnilo nebo naopak vůbec nezměnilo ve vzdělávání ředitelek MŠ?

Zuzka Přibylo hodně zodpovědnosti, administrativy, ekonomické věci. A ředitelka v mateřince je na všechno sama.

32. Je něco, co je pro Tebe demotivující po 20 letech ve funkci?

Zuzka Přístup některých rodičů, když se snažíš a kvůli blbosti se všechno zkazí. Myslím jako, že dobré jméno školky poškozují malichernosti některých rodičů.

33. Co si myslíš o 6 letém funkčním období ředitelek?

(přihlásíš se do konkurzu, pokud bude vyhlášen, - přemýšlela jsi o tom, co bys dělala v případě neúspěchu v něm)

Zuzka Je to vyložená blbost, mě to uráží, když tě po 6 letech odvolají, nemůžeš si naplánovat nic v životě a v práci toho také moc nestihneš. Do konkurzu bych se asi přihlásila a kdybych neuspěla, nevadilo by mi, vrátit se učit i dneska někdy když je toho moc - těch papírů před koncem roku a tak, tak si říkám, že už bych šla raději i učit, ale pak mě to přejde. Baví mě i práce v té kanceláři.

34. Je výhodou nebo nevýhodou setrvání ve funkci ředitele déle jak 20 let v jedné škole?

Zuzka Snažím se pracovat tak, aby to nebyla nevýhoda pro školku, ale je fakt že po 20 letech je člověk docela vyšřavený a nové nápady už taky chybí, ale zase se orientuje v dané problematice, zná provozní záležitosti. Snad převažují ty výhody.

35. Kolik let by bylo optimální zůstat ve funkci ředitele na jedné škole?

Zuzka Nevím, já mám pořád dost elánu, ale umím také relaxovat necítím se unavená - zatím. Je to individuální. Nedokážu to posoudit.

36. Jak dlouho vydrží ředitel vysoké pracovní nasazení?

Zuzka Co je to plné nasazení - když je konec roku, nebo kontrola ČŠI, z města, tak člověk dělá, jak je potřeba.

Ono to bez odpočinku nejde dělat dlouho, ale já si myslím, že pracuju naplno. Nemám čas ani jít za holkama na pokec, pracovní dobu mám vytíženou. Cítím se izolovaná od holek. To mě mrzí. Ráda relaxuju na zahrádce.

37. Změnily se Tvé priority v profesním a osobním životě po 20 letech?

Zuzka Vždycky jsem měla práci, rodinu, své zájmy. Nemám pocit že jsem změnila své priority, myslím, že ne.**38. Co je pro Tebe motivací do další práce?**

Zuzka Aby to tu všechno fungovalo, aby byli děti, rodiče spokojeni, taky obec aby se mnou byla spokojena.

39. Jaké výzvy ve své práci vidíš do budoucna? Je něco čeho chceš ještě dosáhnout, zrealizovat?

Zuzka Vzhledem k tomu, že jsem školu celou opravila, tak už nic většího, udržovat školku ve stavu v jakém je.

Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta

M. Rettigové 4, 116 39 Praha 1

Evidenční list žadatelů o nahlédnutí do listinné podoby práce

Jsem si vědom/a, že závěrečná práce je autorským dílem a že informace získané nahlédnutím do zveřejněné závěrečné práce nemohou být použity k výdělečným účelům, ani nemohou být vydávány za studijní, vědeckou nebo jinou tvůrčí činnost jiné osoby než autora.

Byl/a jsem seznámen/a se skutečností, že si mohu pořizovat výpisy, opisy nebo rozmnoženiny závěrečné práce, jsem však povinen/povinna s nimi nakládat jako s autorským dílem a zachovávat pravidla uvedená v předchozím odstavci tohoto prohlášení.

Poř. č.	Datum	Jméno a příjmení	Adresa trvalého bydliště	Podpis
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				