

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
Pedagogická fakulta
Katedra primární a preprimární pedagogiky



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Název: Přejchod učitelky na pozici
ředitelky mateřské školy

Olomouc 2015

Vedoucí práce:

Mgr. Alena Vavrdová, Ph.D.

vypracovala:

Mgr. Marcela Andrašší

Ph.D. Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně s použitím informačních zdrojů uvedených v příloženém seznamu.

.....
Podpis autora práce

Poděkování

V první řadě bych ráda poděkovala především **Mgr. Aleně Vavrdové, Ph.D.** za velmi vstřícné jednání, cenné připomínky a odborné vedení mé bakalářské práce.

Dále také děkuji paním ředitelkám, které byly ochotny mi poskytnout rozhovor a zúčastnit se výzkumného šetření.

OBSAH

Obsah	5
Úvod	6

Teoretická část

1 Pedagog mateřské školy	8
2 Ředitelka mateřské školy	12
2.1 Požadavky na ředitelku mateřské školy	12
2.2. Náplň práce ředitelky mateřské školy	14
2.2.1 Práva a povinnosti ředitelky mateřské školy.....	15
2.2.2 Vedení pracovníků	17
2.2.3 Strategické plánování	18
2.2.4 Evaluace a autoevaluace	19
2.2.5 Další oblasti náplně práce ředitelky	21
2.3 Možnosti vzdělávání ředitelky mateřské školy	22
2.4 Výběrové řízení a jeho průběh	24
2.5 Dostupné informační zdroje pro ředitele škol	24
2.6 Závěr teoretické části	25

Empirická část

3 Výzkumný záměr a cíl výzkumu	26
4 Metody výzkumu a výzkumný vzorek	26
5 Analýza a interpretace dat	27
6 Shrnutí a diskuse	40
Závěr	42
Použitá literatura	44
Seznam příloh	46
Anotace	54

Úvod

Téma bakalářské práce jsem zvolila proto, že oblast řízení mateřské školy mě osobně velmi zajímá a sama bych se v budoucnu ráda o místo ředitelky ucházela. Od výzkumu očekávám, že mi pomůže nahlédnout do procesu přechodu učitelky na pozici ředitelky a usnadní mi tak případnou budoucí situaci. Domnívám se, že příprava budoucích ředitelek má značné rezervy a ráda bych na ně upozornila a napomohla tak případnému zlepšení stávající situace.

V bakalářské práci se zabýváme přechodem učitelky na pozici ředitelky mateřské školy. Zaměřujeme se na to, co učitelky vede k tomu, stát se ředitelkami, dále jak probíhá výběrové řízení a jejich příprava do funkce a také jakým způsobem celou situaci prožívají. Zajímá nás vzdělávací nabídka týkající se managementu a řízení mateřské školy a také jak respondentky své rozhodnutí stát se ředitelkou hodnotí nyní.

Cílem teoretické části práce je objasnit, co z hlediska odborné literatury obnáší práce ředitelky mateřské školy a jaké možnosti vzdělávání a přípravy do funkce jsou ředitelkám k dispozici včetně publikací, které jim mohou usnadnit proces adaptace na novou roli.

Cílem empirické části práce je na vybraném vzorku respondentů- ředitelek mateřských škol, pomocí polostrukturovaného rozhovoru prozkoumat a popsat adaptační proces učitelek nastupujících na pozici ředitelky mateřské školy a okolnosti s tím spojené. Dále také popsat, jaké jsou jejich reálné zkušenosti s přípravou do funkce a prožitky z období adaptace.

Hlavním cílem práce je zjistit, jaké jsou okolnosti a úskalí přechodu učitelky mateřské školy na pozici ředitelky mateřské školy, a poukázat na mezery v přípravě pedagogických pracovníků do funkce ředitelky mateřské školy.

Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a empirickou. Teoretická část vychází z odborné literatury a je členěna do dvou kapitol. V první kapitole stručně popisujeme pozici pedagoga mateřské školy, ve druhé kapitole se již důkladně věnujeme funkci ředitelky. Zde se nejprve se zaměřujeme na požadavky, které jsou na funkci ředitelky kladeny, a dále podrobně její pracovní náplni, kterou jsme pro přehlednost rozdělili do několika stěžejních oblastí, jež se týkají právních aspektů, vedení pracovníků, plánování, evaluace a dalších důležitých oblastí pro bezproblémový chod mateřské školy. V další fázi teoretické části se zabýváme možnostmi vzdělávání budoucích ředitelek v oblasti řízení mateřských škol a průběhem výběrového řízení. Poslední kapitolou je nabídka materiálů, jež mají ředitelky po nástupu do funkce k dispozici. Vzhledem k výrazné feminizaci předškolního vzdělávání jsme pro

jednotnost zvolili užití pojmu „ředitelka“. Teorii jsme volili tak, aby poskytovala základní informace k utvoření představy o tom, co ředitelská pozice obnáší, a jaké okolnosti jsou s nástupem začínajících ředitelek do funkce spojeny.

Empirickou část tvoří kvalitativní výzkum, jehož metodou je polostrukturovaný rozhovor. Je zde popsán výzkumný záměr a průběh výzkumu. Součástí kapitoly je analýza a interpretace získaných dat a zodpovězení předem zvolených výzkumných otázek. Výzkumem se snažíme popsat, jak probíhá přechod učitelky mateřské školy na pozici ředitelky, co učitelky v této době prožívají, a poukázat na okolnosti a úskalí ovlivňující jejich nástup do funkce. Rádi bychom se pokusili na základě výsledků výzkumu navrhnout opatření, která by adaptaci ředitelkám mateřských škol usnadnila. Získané informace mohou sloužit jako podklad k hlubšímu zkoumání dané problematiky, nebo mohou být použity k zefektivnění přípravy ředitelek do funkce a usnadnění jejich adaptace v nové pozici.

Teoretická část

1 Pedagog mateřské školy

Na profesi pedagoga mateřské školy jsou kladeny vysoké nároky, především co se týče všestrannosti jeho vzdělání a kompetencí. Od učitelky se očekává, že bude mít dostatek vědomostí o psychologickém i fyziologickém vývoji předškolního dítěte a zároveň dokáže vytvořit vhodné podmínky pro pedagogickou práci a volit odpovídající metody. Měla by mít zároveň velmi dobré komunikační kompetence nejen ve vztahu k dětem ale také ve vztahu k rodině a vytvářet s rodinami dětí pozitivní vztahy. Vzhledem k tomu, že ve třídě většinou nebývá učitelka pouze jedna, je potřeba být týmovým hráčem, být schopna domluvy a hledání kompromisů a spolupracovat tak s kolegyní primárně ve prospěch dítěte. Obě učitelky by měly také samozřejmě zvládat organizaci skupiny a pracovat na vytváření bezpečného a pozitivního klimatu třídy. Přístup učitelky je zakotven v demokratickém stylu výchovy a nedirektivních metodách založených na vzájemné toleranci a partnerství.

Podle Průchy a Kořátkové (2013) kvalita výkonu učitelky mateřské školy souvisí s:

- *Dovednostmi v oblasti osobnostní a sociální*

Spadá sem například citlivost, trpělivost, porozumění, empatie, schopnost vhodně s dětmi vymezovat pravidla soužití, dovednost vytvářet pro děti motivující a příjemné prostředí k poznávání a učení. Tyto dovednosti pedagog uplatňuje nejen ve vztazích s dětmi, ale také se spolupracovníky a rodinami dětí, kde je potřeba obzvláště citlivého a taktního přístupu.

- *Dovednostmi a tvořivostí učitelky v oblasti cíleného plánování obsahu práce s dětmi*

Jedná se nejen o tvořivost, ale také o dostatečné pedagogicko – psychologické znalosti zvláštností dětí předškolního věku. Při plánování vzdělávacího obsahu je nutné vycházet z prostředí, tradic, zájmů dětí s ohledem na jejich komplexní rozvoj.

- *Odbornou vybaveností učitelky, která dětem umožní rozvíjet se v jejich zájmech, talentových předpokladech a nadáních*

Nezbytnou součástí jsou znalosti z esteticko-výchovných oborů. Učitelka by měla vytvářet podnětné prostředí, kde budou děti získávat základy pro různé činnosti, na které pak mohou v budoucnu navázat.

- *Schopností včas rozpoznat počátky stagnace vývoje dítěte nebo odchylky od běžného vývoje a dokázat zareagovat*

Významnou součástí této oblasti je pedagogická diagnostika, kterou by učitelka měla být schopna pravidelně využívat k mapování vývoje dítětem a tím pádem včasnému zaznamenání případné stagnace či odchylky. Učitelka volí vhodné podnětné programy a metody a poskytuje rodině rady, na jaká specializovaná pracoviště se v případě potřeby mohou obrátit.

Učitelka mateřské školy při své práci zastává určité **role**, jež lze definovat jako předpokládané jednání v určitých situacích, které v mateřské škole vznikají. Tyto role jí pak pomáhají situace lépe zvládat.

Hartl (2004) definuje roli jako chování jedinců, které je v jisté situaci očekávané, žádané a vhodné. Rámcový program pro předškolní vzdělávání podle Šmelové (2006) staví současného učitele mateřské školy do následujících pěti rolí:

- *Role ochránce a poskytovatele odborné péče*
 - odborná péče, přívětivé zázemí, láska a pohoda
- *Role zprostředkovatele poznatků a zkušeností*
 - zprostředkování poznatků a zkušeností, využívání vhodných strategií a metod
- *Role poradce a iniciátora*
 - osvojení si vědomostí a dovedností, formování správných postojů, poradenství
- *Role manažera*
 - Tvorba TVP a ŠVP, evaluace, inovace, vytváření pomůcek
- *Role diagnostika a klinika*
 - diagnostika potřeb a rozvoje dítěte, intervence komunikace s partnery školy

Aby bylo výchovně – vzdělávací působení pedagoga kvalitní je nezbytná i její pravidelná **sebereflexe**, tedy schopnost zpětně nahlížet na svoji práci a hodnotit, co se povedlo a co je naopak příště potřeba udělat jinak. Znamená to také průběžně se zamýšlet nad komunikací s dětmi, kolegy i rodiči, nadále se vzdělávat a rozvíjet svoje profesní kompetence.

Podle Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání (2004, s. 42) by měl *předškolní pedagog vykonávat tyto odborné činnosti:*

- analyzovat věkové a individuální potřeby dětí a v rozsahu těchto potřeb zajišťovat profesionální péči o děti, jejich výchovu i vzdělávání
- realizovat individuální i skupinové vzdělávací činnosti směřující cílevědomě k rozvoji dětí, rozšiřování jejich kompetencí (schopností, dovedností, poznatků, postojů)
- samostatně projektovat výchovné a vzdělávací činnosti, provádět je, hledat vhodné strategie a metody pro individualizované a skupinové vzdělávání dětí
- využívat oborových metodik a uplatňovat didaktické prvky odpovídající věku a individualitě dětí
- projektovat (plánovat) a provádět individuální výchovně vzdělávací činnosti s dětmi se speciálními vzdělávacími potřebami
- provádět evaluační činnosti - sledovat a posuzovat účinnost vzdělávacího programu, kontrolovat a hodnotit výsledky své práce, sledovat a hodnotit individuální pokroky dětí v jejich rozvoji a učení, monitorovat, kontrolovat a hodnotit podmínky, v nichž se vzdělávání uskutečňuje
- výsledky evaluace samostatně uplatňovat v projektování (plánování) i v procesu vzdělávání
- provádět poradenské činnosti pro rodiče ve věcech výchovy a vzdělávání jejich dětí v rozsahu odpovídajícím pedagogickým kompetencím předškolního pedagoga a mateřské školy
- analyzovat vlastní vzdělávací potřeby a naplňovat je sebevzdělávacími činnostmi
- evidovat názory, přání a potřeby partnerů ve vzdělávání (rodičů, spolupracovníků, základní školy, obce) a na získané podněty reagovat

Z právního hlediska dle Zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů platí pro povolání učitele mateřské školy tyto předpoklady:

Díl 1 § 3

Předpoklady pro výkon činnosti pedagogického pracovníka:

- a) je plně způsobilý k právním úkonům,
- b) má odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává,
- c) je bezúhonný,

- d) je zdravotně způsobilý a
- e) prokázal znalost českého jazyka, není-li dále stanoveno jinak.

Učitel mateřské školy získá odbornou kvalifikaci středoškolským, vyšším odborným či vysokoškolským vzděláním ve vzdělávacím programu zaměřeném na přípravu učitelů mateřské školy. Další variantou je střední vzdělávání v oboru vychovatelství a jeho doplnění o profilovou zkoušku z oboru předškolního vzdělávání. Možností je také získání vysokoškolského či vyššího odborného vzdělání v některém z vybraných oborů pedagogických věd a jeho kombinace s programem CŽV zaměřeném na přípravu učitelů mateřské školy. V neposlední řadě lze kvalifikaci získat různými variantami vzdělání v oboru speciální pedagogiky. Konkrétní možnosti vzdělávání lze najít ve Školském zákoně, Díl 2 §6.

Jak je uvedeno výše, v současné době je pro získání kvalifikace stále dostačující pouze středoškolské vzdělání v oboru. Je však otázkou času, na jak dlouho. Vzhledem ke stálému vývoji současné společnosti a rostoucím požadavkům na učitelské povolání je pravděpodobné, že nároky na počáteční vzdělání předškolních pedagogů se budou i nadále zvyšovat.

2 Ředitelka mateřské školy

2.1 Požadavky na ředitelku mateřské školy

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů definuje pro výkon činnosti ředitele mateřské školy tyto požadavky:

- je plně způsobilá k právním úkonům
- má odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává
- je bezúhonná
- je zdravotně způsobilá
- prokázala znalost českého jazyka, není-li dále stanoveno jinak
- získala praxi spočívající ve výkonu přímé pedagogické činnosti nebo v činnosti, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření, nebo v řídicí činnosti nebo v činnosti ve výzkumu a vývoji v délce 3 let
- nejpozději do 2 let ode dne, kdy začal vykonávat činnost ředitele školy, znalosti v oblasti řízení školství absolvováním studia pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků
- nebo získal znalosti v oblasti řízení školství vysokoškolským vzděláním v akreditovaném studijním programu Školský management, nebo vzděláním v programu CŽV uskutečňovaném vysokou školou zaměřeném na organizaci a řízení školství.

Bacík (2006) se ve své publikaci pozastavuje nad otázkou, *zda je nutné se řízení školy učit?* Vždyť ještě před půl stoletím by tato otázka mohlo leckomu připadat směšná. Každý učitel zná přece školu, normy pro její činnost, její každodenní chod, rodiče, kolegy. Odpověď je však jednoznačně ano! Podstatně se změnila vzdělávací činnost a spolu s ní i škola. Vzdělávací činnost se stala mnohem složitější a její řízení je nesrovnatelně náročnější, než tomu bylo dříve. V některých zahraničních zemích se dokonce již objevily pokusy speciálně ředitele do funkce připravovat a vzdělávat. V České republice je však tato oblast stále podceňována a budoucí řídicí pracovníky školí „sám život“, což je dle slov Bacíka pro vzdělávací soustavu „škola hodně drahá“. Většina dobrých ředitelů se utváří sama především

díky svému přirozenému talentu a houževnatosti se vzdělávat. Existuje samozřejmě ale i opačná rovina, kdy se z dobrých učitelů stávají špatní ředitelé a příčina není vždy jen v jejich nedostatcích. Všeobecně se uznává, že existují jisté dispozice, či předpoklady k řízení, se kterými se člověk rodí, respektive si je osvojuje souběžně se svým vzděláváním a nárůstem životních zkušeností. Pokud jimi však člověk příliš neoplývá, je možné nedostatky do jisté míry odstranit organizovanou přípravou a různými tréninkovými metodami. Je však potřeba dodat, že jistá dávka vrozených řídicích schopností by měla být součástí profesionální „výbavy“ každého úspěšného učitele či ředitele. V tom se Bacík (2006) úplně neshoduje s Bečvářovou (2003, s. 47) která tvrdí, že manažerské vlastnosti jsou vrozené pouze do určité míry a „mnohé atributy potřebné pro řízení je však potřeba se naučit a postupně získat praxí.“ Přehled požadovaných manažerských vlastností dle Bacíka (2006) lze vidět na obrázku č. 1.

Obr. 1



Základní činnosti manažera (ředitelky mateřské školy) Bečvářová (2003) rozděluje do čtyř stěžejních oblastí:

- **PLÁNOVÁNÍ**, jež je jednou ze základních činností vedoucího pracovníka a je také východiskem pro všechny ostatní manažerské funkce, jako organizování, vedení, personalistiku, kontrolu, hodnocení a evaluaci. Vše by mělo probíhat s plnou odpovědností za uspokojování potřeb svých klientů, tj. dětí a rodičů ale také dalších partnerů školy.

- **ORGANIZOVÁNÍ** spočívá ve stanovení nejvhodnějšího postupu pro dosažení plánovaného cíle. Ředitelka by měla v mateřské škole vytvářet takovou strukturu, v níž se mohou efektivně připravovat a plnit stanovené plány. Jedná se o jednotná nařízení, jasně vymezenou odpovědnost a kompetence a také jasný způsob kontroly, hodnocení a vyvozování důsledků. Velkou roli hraje citlivý přístup k pracovníkům a znalost jejich potenciálu, individuálních předností a nedostatků a také možností jejich dalšího rozvoje.
- **VEDENÍ A MOTIVOVÁNÍ.** V první řadě by měl jít ředitel příkladem a být nepřetržitě v kontaktu se svými pořízenými a motivovat je ke spolupráci. Neustále by měl sjednocovat činnosti všech pracovníků (nejen pedagogických) a partnerů školy, mít přehled o potřebách odborného a kariérního růstu zaměstnanců a plánovitě a systematicky zajišťovat realizaci jejich dalšího vzdělávání a následného uplatnění dovedností v praxi.
- **KONTROLA, HODNOCENÍ A EVALUACE** je dle zákona povinností ředitelky školy. Průběžnou kontrolou, monitorováním a vyhodnocováním postupů a výsledků práce a jejich následným porovnáváním s původním plánem ředitelka zajišťuje efektivitu vzdělávacího procesu a poskytuje příležitosti pro včasné korektury nefunkčních postupů a opatření.

Dalšími důležitými předpoklady pro úspěšné řízení je podle Bečvářové (2003) velmi dobrá znalost řízené organizace, jejího vývoje, poslání, cílů. Také znalost procesů, které zde probíhají- nejen těch vzdělávacích, ale vztahů mezi pracovníky, rodiči, dětmi a jejich podřízenost právním i vnitřním normám. Ředitelka by se měla snažit o aktivní zapojení lidí do procesu, o vytvoření prostoru k jejich samostatnému a tvořivému plnění cílů, pracovníky podporovat a oceňovat.

2.2 Náplň práce ředitelky mateřské školy

Otázkou, co obnáší management ve školách, se zabývá například Goldová (1998), která tvrdí, že jestliže je základní aktivitou škol učení a vyučování, pak základní činností manažera ve škole je umožňovat ostatním učitelům pracovat co možná nejefektivněji na plánování a realizaci učení a vyučování. Přestože Goldová nemá na mysli konkrétně předškolní vzdělávání, lze tuto definici snadno aplikovat i na mateřskou školu. Jinými slovy úkolem ředitelky mateřské školy je umožňovat předškolním pedagogům pracovat co nejefektivněji na plánování a realizaci výchovy a vzdělávání dětí.

Nezbytnou součástí práce ředitelky je organizování chodu mateřské školy a vzdělávání. Jak uvádí Vodáček a Vodáčková (1999 in Prášilová, 2003) účelem organizování je vymezit a zajistit činnosti lidí při plnění stanovených cílů organizace.

Pro dobrý chod mateřské školy je, jako v každé jiné organizaci, nezbytné jednoznačné stanovení všech povinností, odpovědností a práv vyplývajících z obecně platné právní normy. Pracovní náplně se týkají všech zaměstnanců školy a jsou k dispozici v katalogu prací (viz NAŘÍZENÍ VLÁDY č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě) a uvedeny ve školním řádu.

Podle Bečvářové (2003) je ředitelka mateřské školy povinna respektovat a postupovat podle obecně platných závazných norem ČR (zákony, vládní nařízení, vyhlášky, metodické pokyny, organizační směrnice) i právních norem přijatých naším státem (zejména ze zákona č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství). Vykonává státní správu v oblasti školství, není však orgánem státní správy ve školství, je pouze pověřena zákonem vykonáváním některých funkcí ve státní správě. Podle zákona č. 78/1978 Sb., o školských zařízeních ve znění pozdějších předpisů je povinna naplňovat základní poslání mateřské školy a dodržovat další ustanovení této právní normy.

Jak uvádí Syslová a kol. (2013), pracovní místo ředitelky s sebou přináší plnění celé řady úkolů, na které nebyla v průběhu svého vzdělávání připravena. Očekává se od ní nejen, že bude disponovat manažerskými dovednostmi, ale bude mít také přehled o základních právech a předpisech, kterými se musí ve své funkci řídit. V neposlední řadě musí být také ekonomem, protože finance mohou být pro školu významným rozvojovým, nebo naopak omezujícím faktorem.

Od ředitelky se tedy vyžaduje velmi široký záběr vzdělání v mnoha oborech. Její pracovní náplň lze rozdělit do několika oblastí, které jsou blíže specifikovány v následujících kapitolách.

2.2.1 Práva a povinnosti ředitelky

Ředitelka řídí mateřskou školu a má odpovědnost za její chod ve všech oblastech. V případě, že je škola právnickou osobou, je jejím statutárním zástupcem a plní všechny povinnosti vedoucího organizace včetně jmenování a odvolávání svých zástupců. Jedná ve všech záležitostech jménem školy, pokud nepřenesla svoji pravomoc na jiné pracovníky. Po dohodě se zřizovatelem stanovuje docházku a délku pobytu v mateřské škole, organizuje

výběrové řízení, zápis dětí do MŠ, organizaci provozu školy a jeho případné omezení či přerušování, počet učitelů a dalších pracovníků, docházku a způsob stravování dítěte, za jistých okolností také může ukončit docházku dítěte do mateřské školy, zajišťuje individuální odbornou péči o integrované děti s postižením, spolupracuje s rodiči a odbornými pracovišti a odpovídá za efektivní využívání finančních prostředků získávaných od obce. Je odpovědná za náležité vedení povinné dokumentace mateřské školy podle zákona.

V současné době se jedná o tyto dokumenty:

- rozhodnutí o zařazení školy do sítě škol, předškolních a školských zařízení;
- přehled výchovné práce
- přehled o docházce
- evidenční list pro děti v mateřské škole
- záznam o školním úraze – těžkém, smrtelném, ostatním;
- kniha úrazů
- protokoly a záznamy o provedených kontrolách

K další dokumentaci patří například personální dokumentace, mzdová dokumentace, statistické výkazy, účetní a hospodářská dokumentace, inventarizace majetku, dokumentace SP a ZP, vedení dokumentace vyplývající z právních norem, dokumentace CO BOZP a PO včetně záznamů o úraze apod. (Bečvářová, 2003)

Nedílnou součástí práce ředitelky je vysoká míra zodpovědnosti v mnoha oblastech, jako jsou **pracovněprávní vztahy** (pracovní poměry, pracovní dobu, nástup na dovolenou, péči o zaměstnance, BOZP, PO, odpovědnost za škodu u zaměstnanců, pracovní úrazy, platy, apod.), **finančněprávní vztahy** (daňové odvody, odvody sociálního, zdravotního a nemocenského pojištění a příspěvku na nezaměstnanost a za hospodaření školy s rozpočtovými prostředky a vlastními finančními fondy), **obchodně-závazkové vztahy** (uzavírání smluv a správa smluv), **výchovně-vzdělávací povinnosti** (přímá výchovně-vzdělávací práce s dětmi), **externí vztahy** (styk s nadřízenými složkami a dalšími odborníky, informovanost rodičovské veřejnosti o činnostech školy a průběhu a výsledcích výchovně-vzdělávací práce u dětí, seznamuje rodiče s organizačními opatřeními, podmínkami personálními, materiálními, bezpečnostními a psychohygienickými. Zajišťuje prezentaci činnosti školy na veřejnosti), **bezpečnost** (odpovídá za plnění všech úkolů z oblastí BOZP, PO). (Bečvářová, 2003)

2.2.2 Vedení zaměstnanců

Jak uvádí Pol (2007 s. 32), „od ředitele školy se očekává, že bude dobrým manažerem kvality stejně jako dobrým vedoucím schopným pečovat o účel a kulturu školy a o lidi v ní.“

Syslová a kol. (2012) upozorňují, že ačkoliv bylo vedení pracovníků v minulosti podceňováno a řešeno převážně intuitivně, v současnosti se ukazuje, že je to jedna z nejdůležitějších manažerských dovedností a je třeba jí věnovat zvýšenou pozornost. Ředitelka potřebuje ke zvládnutí svého týmu schopnost vést lidi, mít nadhled a osobní zralost a také nadšení a chuť na sebe brát zodpovědnost. Své nadšení by měla přenášet na zaměstnance, aby pracovali ochotně, s nadšením a sebedůvěrou a společně se tak mohli podílet na rozvoji mateřské školy a jejich činnostech a ze skupiny se stal fungující tým, kde podle Bacíka (2006, s. 101) *spolupracují jednotlivci přímo, cítí spoluzodpovědnost za společné dílo a jeho výsledky, projevují si vzájemně uznání a podporují se.*“

Některé specifické výzkumy (Horáčková in Syslová a kol., 2012) ukazují na určité rezervy v oblasti vedení lidí. Vzdělávání vedoucích pracovníků by se mělo více zaměřovat na rozvoj schopností pro zvládnutí vedení lidí. Nedostatky výzkumníci shledávají především v nedostatečné sebereflexi práci ředitelky a reflexi práce podřízených zaměstnanců, ve zpětné vazbě poskytované ředitelkám na jejich práci a ve vztazích nadřízený – podřízený. Ředitelky nevytváří dostatečný prostor pro diskusi a otevřenou komunikaci, v mateřských školách nevládne týmový duch, učitelky se velmi malou měrou podílejí na řízení školy a nejsou na ně delegovány žádné povinnosti.

Hlavním úkolem ředitelky je motivovat zaměstnance k seberozvoji a tím zvyšovat kvalitu školy. Možnosti jsou různé, může to být pochvala, uznání, či finanční odměna, na každého „platí“ něco jiného a vedoucí pracovník by měl být schopen individuální potřeby svých zaměstnanců rozpoznat. Pravidelně hodnotí a odměňuje práci zaměstnanců a podporuje je v sebevzdělávání. Nezbytným aspektem kvalitního vedení je také efektivní komunikace, tedy sdělování a přijímání informací, názorů a myšlenek s následnou zpětnou vazbou. Pracovníci pak mají pocit důležitosti, jsou vzájemně propojeni a lépe tak mohou dosahovat společných cílů (Syslová a kol., 2012).

V rámci vedení pracovníků ředitelka uplatňuje různé styly, jež se liší mírou využití autority v působení na ostatní. Stylem vedení se dle Syslové a kol. (2012, s. 52) rozumí *„osobitý způsob uplatňování metod, technik a nástrojů řízení.“*

Rozlišujeme styly:

- **autokratický** (vůdce řídí formou nařízení a příkazů)
- **demokratický** (vůdce se radí s podřízenými, konečné rozhodnutí je na vůdci)
- **liberální** (vůdce přenechává všechny kompetence podřízeným)

Volba řídicího stylu závisí na osobnosti ředitelky, jejím zkušenostem a také na týmu a náročnosti cílů. Podle Bečvářové (2003) by měl dobrý vůdce užívat všech tří stylů a měnit je podle aktuální situace, jelikož za jistých podmínek mají všechny svá oprávnění. Mezi hlavní metody vedení pracovníků podle Prášilové (2009) patří **příkazování**, které ředitelka využívá především u skupiny, kterou zatím tak dobře nezná. Stanovené úkoly dále **koučuje** a pracovníky **podporuje**. A pokud je skupina dostatečně psychologicky vyspělá, může si dovolit **delegovat** povinnosti a pravomoci na zaměstnance a přenechat jim tak jistou dávku odpovědnosti za chod školy. Nesmíme však zapomínat, že hlavní zodpovědnost má však v závěru neustále ředitel školy.

2.2.3 Strategické plánování

Vzhledem k postupně se zvyšující míře zodpovědnosti škol za jejich vzdělávání a výsledky a také zvyšující se nároky na management školy, vyvstala potřeba strategického plánování, což Syslová a kol. (2012, s. 60) definují jako „*cílené vytváření souladu mezi vnitřními a vnějšími podmínkami MŠ, neboli zavádění strategie k dosahování cílů*“.

Strategické plánování Syslová a kol. (2012) rozdělují do několika etap: **Analýza situace a sběr informací, stanovení vize školy a tvorba plánu, stanovení a realizace strategie, kontrola a evaluace**. Základním krokem je analýza situace a sběr informací týkajících se vnitřních a vnějších podmínek. Nejčastější metodou je SWOT analýza, ale lze využít také například metodu řízeného rozhovoru, analýzu školní dokumentace, a další metody. Podle Bečvářové (2003) by ředitelka v rámci analýzy neměla opomenout budoucnost, tedy všimnout si vnějších proměnlivých podmínek a následně formulovat cíle.

Ve druhé fázi stanovení vize školy a tvorby plánu dochází především k samotnému promítnutí představ ředitelky o budoucnosti školy do samotného Školního vzdělávacího programu (ŠVP), na jehož přípravě by se měl podílet celý pedagogický tým. ŠVP je základním povinným dokumentem, jenž vychází z Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání (RVP PV) a je výchozím materiálem kontrolních orgánů k posouzení stanovení a následného naplňování cílů školy a také souladu s RVP PV (Bečvářová, 2003).

Ve třetí fázi dochází k samotnému stanovení a realizaci strategie. K tomu potřebujeme vědět, *kde jsme, kam jdeme a jak toho dosáhneme*. Nezbytnou součástí je získat pracovníky „na svou stranu“ a podporovat je k aktivitě a dalšímu vzdělávání. Zde již mluvíme o samotném vzdělávání a aktivitách školy a pracovníků.

V závěru je nutná kontrola a evaluace, čímž zjistíme, co se nám povedlo a naopak ve kterých oblastech máme rezervy. Čím lépe jsou cíle stanoveny, tím lépe je možné je vyhodnotit. Jako jednu z metod kontroly Syslová a kol. (2012) například uvádí audit- „*úřední přezkoumání a zhodnocení dokumentů nezávislou osobou*“ (tamtéž, s. 66). Podrobněji bude oblast evaluace rozepsána v samostatné kapitole.

Se strategickým plánováním souvisí i tvorba ŠVP. Podle ZP a RVP PV in Bečvářová, (2003) je v rámci řízení školy ředitelka povinna naplňovat koncepci, plánované záměry a cíle RVP PV i vlastního školního vzdělávacího programu povinně zpracovaného zpracovávat v souladu s RVP PV a následně jej evaluovat. ŠVP je kurikulární dokument, který udává strategii vzdělávání v podmínkách konkrétní mateřské školy. Povinnost jej vytvářet vyplývá ze školského zákona a od 1. září 2007 musí být na každé mateřské škole vytvořen v souladu s RVP PV (Syslová a kol., 2012).

2.2.4 Evaluace a autoevaluace

Evaluace je v pedagogické terminologii definována jako „*proces vedoucí ke zlepšování kvality školy*.“ Je systematickou činností, která má předem vymezenou strukturu a dochází během ní k porovnávání plánovaných cílů a skutečnosti. Evaluace poskytuje zpětnou vazbu a zároveň působí psychologicky jako prevence, protože posiluje odpovědnost za vykonanou práci (Syslová, 2012, s. 23). Rozlišujeme dva základní typy evaluace, a to vnější a vnitřní. Vnější evaluaci provádí především státem pověřena ČŠI, ale také zřizovatel, rodičem aj. Ve své práci se jí nevěnuje, jelikož se přímo netýká práce ředitele mateřské školy.

Odborníci do souvislosti s evaluací uvádí pojmy hodnocení a kontrola. Někteří autoři pojmy rozlišují, jiní je staví jako synonymum evaluace. Syslová (2012) například uvádí, že přestože se pojmy evaluace a hodnocení vyskytují často odděleně, z hlediska praxe jde o synonyma. Přikláním se k jejímu pojetí, a proto ve své práci také užívám obou pojmů a přikládám jim stejný význam. V kontextu je však kontrolní činnost ředitelky zaměřena na zaměstnance a týká se evaluace jejich práce.

Vnitřní evaluace, neboli **autoevaluace**, je podle Bečvářové (2003, s. 112) „*systematicky připravené plánovité sebehodnocení – porovnávání, směřující podle předem stanovených kritérií.*“. RVP PV (2004, s. 37) ji definuje jako je „*proces průběžného vyhodnocování vzdělávacích činností, situací i podmínek vzdělávání, realizovaný uvnitř mateřské školy, který se odehrává v několika na sebe navazujících a neustále se opakujících fázích (sběr informací o jevu, analýza informací a plán dalšího postupu).*“

Školský zákon přináší školám povinnost provádět autoevaluaci. Jak uvádí Průcha a Kořátková (2013), ředitelka je odpovědná za činnost školy a její výsledky a tudíž má na starosti nejen autoevaluaci, tedy její plánování, ale také realizaci a vyhodnocení. Autoevaluace probíhá zejména v těchto oblastech:

- soulad ŠVP a RVP PV
- materiální, technické, hygienické a další podmínky
- pedagogický styl a klima školy
- práce pedagogů
- spolupráce s rodinami dětí
- formální vzdělávací nabídka, plánované aktivity
- naplňování individuálních vzdělávacích potřeb dětí
- výsledky vzdělávání

Ve skrze tyto body můžeme shrnout do tří oblastí, a to hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání. Metody, které škola používá k evaluaci, by měly být uvedeny v ŠVP, za který zodpovídá taktéž ředitelka mateřské školy.

Jednou z významných oblastí autoevaluace je **kontrolní činnost** týkající se nejen práce pedagogů, ale i a ostatních zaměstnanců. Při kontrole jde o činnost, při níž dochází ke zjištění, zda jsou dodržovány normy a plněny příkazy a také jaký je průběh a výsledek práce (Bečvářová, 2003). Syslová a kol. (2012) uvádí, že funkcí kontroly je komparace skutečných výsledků kontrolované činnosti s naplánovaným cílem a následné navrhnutí opatření. Jak je vidět, tato definice se nijak neliší od definice pojmu evaluace. Podle Syslové a kol (2012) kontrola splňuje funkci *inspekční* (zjišťuje stav sledované reality), *preventivní* (ředitelka působí svou přítomností) a *eliminační* (reaguje na vzniklé nežádoucí situace).

Podle Průchy a Kořátkové (2013) se ředitelka věnuje kontrole jednotlivých pedagogů a sleduje kvalitu jejich výchovně vzdělávací práce. Sleduje také aspekty naplňování podmínek pro kvalitní práci učitelky (přípravenost na vzdělávací práci, spolupráci s kolegyní, vybavení

pomůckami a hračkami, uspořádání prostoru třídy, sebevzdělávání a dodržování pracovní doby, bezpečnostních a hygienických předpisů, apod.)

Kontrolní činnost učitelek je realizována jednak průběžně, ale také formou hospitace, kdy ředitelka dochází přímo do třídy a pozoruje učitelku při činnostech. Výsledky hospitace i průběžné kontroly jsou pak učitelkám sdělovány při osobním pohovoru, kde jsou rozebrány pozitiva, ale i rezervy. Účelem hospitace a osobního pohovoru je poskytnout zaměstnanci zpětnou vazbu, pochválit je za dobře odvedenou práci, poukázat na rezervy a motivovat k dalšímu rozvoji.

2.2.5 Další oblasti náplně práce ředitelky

V čele právnické osoby, příspěvkové organizace stojí statutární orgán, který jedná jménem právnické osoby navenek. Podle školského zákona se tímto orgánem stanovuje ředitel. Státní mateřské školy je možno zřizovat dvojím způsobem- buď jako samostatný právní subjekt, který většinou vykonává činnost MŠ a školní jídelny, nebo jako součást právního subjektu, který vykonává činnosti i jiných škol (např. MŠ a ZŠ). Mateřská škola je registrována ve školském rejstříku a jejím zřizovatelem je obec. Důležitým dokumentem, ze kterého ředitel při své práci vychází, je **zřizovací listina**. Ta patří mezi základní dokumenty, kterými určují zřizovatelé principy fungování zřízených institucí. V tomto dokumentu jsou stanoveny základní postupy v různých oblastech a vymezují rámec, ve kterém se mohou ředitelé při řízení pohybovat. Určují nejen postupy, ale také kompetence a povinnosti zřizovatele a MŠ (Syslová a kol., 2012).

Náplň práce ředitelky je skutečně velmi rozsáhlá. Na rozdíl od ředitelů základních škol jsou ředitelky škol mateřských na většinu úkonů samy a k tomu ještě musí provádět výchovně vzdělávací činnost. Práce ředitelek se dále týká těchto oblastí (Syslová a kol., 2012):

- *Pedagogická*: tvorba ŠVP, evaluace a autoevaluace, VV činnost, apod.
- *Styk s veřejností*: spolupráce s rodiči, školami a odbornými institucemi
- *pracovně-právní*: obsazování míst ředitelů, přijímání a propouštění pracovníků, příprava smluv, přijímání nových dětí a ukončování školní docházky, apod.
- *organizační*: vydávání a schvalování dokumentů, zápisy do rejstříku, jednání s ČŠI, zřizovatelem a dalšími orgány, delegování pravomocí, vedení povinné dokumentace školy, tvorba vnitřní směrnice, hlášení nepřítomnosti a zajištění zástupu, omezení provozu MŠ, školy v přírodě, ochrana dat, pokladna, apod.

- *odměňování*: stanovení a úprava platů, zařazení do platových tříd, rozdělování financí určených na odměny zaměstnanců, apod.
- *hospodaření*: stanovení a práce s rozpočtem, hospodaření s různými typy finančních prostředků, správa účtu, vedení účetnictví, veřejné zakázky, žádosti o dotace a jejich poskytování a čerpání, finanční vypořádání, apod.
- *nakládání s majetkem*: vymezení majetku, inventarizace a odpisy majetku, péče o pohledávky, dokumentace, archivace, apod.
- *vedení školní matriky*: evidence dětí a průběh jejich vzdělávání
- *požární ochrana a BOZP*: zajištění bezpečnosti, poučení pracovníků, preventivní prohlídky, záznamy úrazů a jejich hlášení, apod.
- *účetnictví*: personální agenda, mzdy, platové výměry, příplatky za vedení, vybírání dovolené a studijního volna, odměny, faktury, apod.

2.3 Možnosti vzdělávání ředitelky mateřské školy

V kapitole 2. 1. uvádíme požadavky kladené na ředitelku mateřské školy zákonem. Z uvedeného výčtu vyplývá, že ředitelka nepotřebuje ke své práci, mimo pedagogické vzdělání a funkční studium, žádné speciální vzdělání. Zajímavé je, že funkční studium může absolvovat dle zákona do dvou let od svého nástupu do funkce, tudíž na ředitelském křesle sedí v podstatě učitelka bez potřebného vzdělání ekonomického a manažerského směru a je do funkce v podstatě „vhozena po hlavě“. Tímto tématem se dále zabýváme i v praktické části bakalářské práce.

- **Funkční studium**

Dalším vzděláváním pedagogických pracovníků se zabývá Národní institut dalšího vzdělávání (NIDV), který zajišťuje mimo nespočet typů školení pro pedagogy také funkční studium a další doplňující semináře pro ředitele škol a školských zařízení.

NIDV navázal na pilotní ověření Funkčního studia pro ředitele škol a školských zařízení ve 14 pedagogických centrech – přímo řízených organizací MŠMT. V rámci této aktivity vznikl proškolený metodický a lektorský tým a byly vypracovány a průběžně aktualizovány studijní materiály k jednotlivým modulům studia. Kontinuálně NIDV převzal jako nástupce Pedagogického centra Praha v roce 2005 péči o zajišťování studií pro ředitele ve všech krajích České republiky. Kvalifikační studium v plném rozsahu odpovídá standardu

MŠMT a paragrafům vyhlášky č.317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, tzn., že obsahuje 100 hodin přímé výuky, 24 hodin stáží, 20 hodin řízeného samostudia a vytvoření závěrečné práce a její obhajobu před komisí. V rámci průběžného manažerského vzdělání se osvědčily nadstavbové vzdělávací programy Kolokvium ředitelů a Profesní příprava zástupců ředitelů (MŠMT: Národní institut pro další vzdělávání a studium pro ředitele. MŠMT [online]. 2013-2015 [cit. 2015-02-05]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/narodni-institut-pro-dalsi-vzdelavani-a-studium-pro-reditele>)

Studium je určeno ředitelům škol a školských zařízení, zástupcům ředitelů škol a školských zařízení nebo pracovníkům připravujícím se ke konkursu na vedoucí funkci. Obsahově postihuje nejdůležitější oblasti řízení školy, a to legislativu, ekonomiku, pracovní právo a samotné řízení školy. Studium je zakončeno závěrečnou zkouškou, která obsahuje obhajobu písemné práce na vybrané téma, pohovor o stáži absolvované ve škole nebo školském zařízení a ověření získaných znalostí. (FAKTA. [online]. 2014 [cit. 2015-02-05]. Dostupné z: (<http://www.fakta.cz/fakta-detailtermin.aspx?IDTermin=709>).

- **Vysokoškolské vzdělání v programu Školský management**

Obor Školský management je v současné době realizován v bakalářském i navazujícím magisterském programu ve formě prezenční i kombinované. Studium nabízí například Univerzita Palackého v Olomouci, Karlova univerzita v Praze, Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, aj.

- **CŽV zaměřené na organizaci a řízení školství**

V rámci celoživotního vzdělávání je například na Karlově univerzitě, Masarykově univerzitě, aj. realizováno Studium pro vedoucí pracovníky. Na rozdíl od běžného vysokoškolského studia absolvent získá místo vysokoškolského diplomu osvědčení o absolvování specializačního Studia pro vedoucí pedagogické pracovníky v rámci CŽV. Dalším odlišným prvkem je kratší doba studia a platba školného.

2.4 Výběrové řízení a jeho průběh

Celý proces začíná tím, že zřizovatel vyhlásí konkurs na místo ředitele. Děje se tak, když stávajícímu řediteli není prodloužen pracovní poměr na dobu dalších 6ti let. Konkursní řízení se řídí vyhláškou č. 54/2005 Sb. o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích. Konkursní komise se skládá z několika členů: dva jsou určitě zřizovatelem, třetí je určen krajským úřadem, čtvrtý je odborníkem v oblasti školství, pátý je pedagogickým pracovníkem ve škole, pro kterou je konkurs vypsan, a šestý je členem ČŠI. Řízení obvykle probíhá tak, že s uchazeči je nejprve individuálně veden řízený rozhovor. Písemnou koncepci rozvoje školy v rozsahu cca 2-3 normostrany uchazeči zasílají již zároveň s přihláškou ke konkursu. Součástí konkursního řízení může být také dle vyhlášky č. 54/2005 Sb. odborný písemný test. Všichni členové komise následně hlasují o vhodnosti uchazečů a seřadí je od nejvhodnějšího po nejméně vhodného. Vhodným uchazečem může být pouze ten, který získá nadpoloviční počet kladných hlasů. V případě nerozhodnosti hlasů má hlavní slovo předseda komise. Výsledné pořadí uchazečů má pro zřizovatele pouze doporučující charakter. Výsledky konkursu tak nemusí být definitivní, finální slovo má zřizovatel. (MŠMT: Úplné znění školského zákona 2008. MŠMT [online]. 2013-2015 [cit. 2015-02-07]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/uplne-zneni-zakona-c-561-2004-sb>).

2.5 Dostupné informační zdroje pro ředitele škol

Přesto, že na kompletní a ucelené podklady pro práci ředitelek mateřských škol se stále ještě čeká, je nutno říct, že na rozdíl od předchozích let je nabídka mnohem širší a ředitelky mají možnost čerpat informace z různých zdrojů. Základním informačním zdrojem je v dnešní moderní době samozřejmě internet. Ředitelky mohou navštěvovat různé stránky a vyhledávat si, co je konkrétně zajímavá. Základními portály jsou stránky *msmt.cz* a metodický portál *rvp.cz*. Novinkou je aplikace pro ředitele škol na webové adrese *magistr.rizeniskoly.cz*. Ředitelé si mohou zakoupit licenci, která jim umožní pomocí lépe organizovat akce a činnosti školy a nabídne jim nezbytné materiály jejímu řízení (vzory dokumentů, legislativa a její aktualizace, návody na řešení rozličných situací, nabídky kurzů DVVP, aj.). Součástí licence je také poradenská služba a **časopis Řízení školy**, který vychází 12x ročně a nabízí novinky z legislativy a aktuální témata z oblasti školství. Čtvrtým rokem vychází také časopis **Poradce ředitelky mateřské školy**, který každý měsíc zajišťuje přehled o všech novinkách a

povinnostech vyplývajících z platné legislativy, nabízí řešení konkrétních situací z praxe, uvádí rozhovory se zajímavými osobnostmi a zodpovídá dotazy ředitelek. Vydavatelem časopisu je nakladatelství Wolters Kluwer, které zároveň vydává i nové publikace z oblasti řízení školy, jedná se například o knihy: *Jak úspěšně řídit mateřskou školu* (Syslová a kol., 2012), *Personalistika v řízení školy* (Šikýř, Borovec a kol., 2012), *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních* (Trojanová, 2014), a další. I my jsme měli možnost do některých z nich nahlédnout a knihy můžeme skutečně doporučit. Knihy jsou velmi podrobné a obsáhlé a přesto, že jsou zaměřeny spíše teoreticky, jistě v nich každá ředitelka najde, co potřebuje. Publikací týkající se řízení školy však není mnoho, proto je výběr prozatím velmi omezený.

Dalším možným materiálem jsou CD romy *Řízení mateřské školy* od *Atre.cz*. CD romy obsahují informace z těchto oblastí: právní předpisy a -další materiály MŠMT, Organizace a- řízení mateřské školy, Výchovný a- vzdělávací proces, Práce s informacemi ve škole, Finance a majetek, Pracovněprávní vztahy a BOZP a- PO ve škole. V neposlední řadě jsou nezbytným zdrojem informací pravidelné ředitelské porady a konzultace s kolegyněmi ředitelkami, které slouží především k výměně konkrétních zkušeností z praxe.

2.6 Závěr teoretické části

Kapitoly, které jsme do bakalářské práce zařadili, považujeme za teoretický základ k získání základní orientace v oblasti řízení mateřských škol. Okrajově jsme se v nich dotkli charakteristiky předškolního pedagoga, protože mít zkušenosti z praxe je podmínkou pro to, aby se učitelka mohla stát ředitelkou. Následně jsme se důkladně věnovali právům a pracovní náplni ředitelek mateřských škol, kterou jsme pro přehlednost rozdělili do několika podoblastí. Zabývali jsme se také procesy týkající se výběrového řízení a nástupu ředitelek do funkce a nakonec jsme se zaměřili na stávající možnosti vzdělávání ředitelek a dostupné informační zdroje, které jim mohou usnadnit adaptaci na nové funkce.

Empirická část

3 Výzkumný záměr a cíl výzkumu

Cílem empirické části bakalářské práce je prozkoumat a popsat adaptační proces učitelk nastupujících na pozici ředitelky mateřské školy a okolnosti s tím spojené. Rádi bychom poukázali na mezery v přípravě pedagogických pracovníků do funkce a pokusili se navrhnout opatření, která by adaptaci ředitelkám mateřských škol usnadnila.

Zajímá nás především, jak probíhá konkursní řízení, co pomáhá ředitelkám k usnadnění nástupu do funkce a především, co ředitelky v této době prožívají a s čím se potýkají.

Získané informace mohou sloužit jako podklad k hlubšímu zkoumání dané problematiky, nebo mohou být použity k zefektivnění přípravy ředitelek do funkce a usnadnění jejich adaptace v nové pozici.

Na základě stanovení výzkumného problému a následně výzkumných cílů jsem sestavila hlavní výzkumnou otázku (HVO): „*Jaké jsou okolnosti a úskalí přechodu učitelky mateřské školy na pozici ředitelky?*“ Z toho vplynuly tyto specifické výzkumné otázky (SVO):

- Proč se učitelky stávají ředitelkami? Jaké jsou jejich pohnutky?
- Které jsou potřebné znalosti a dovednosti k nástupu na tuto pozici?
- Jaké jsou možnosti přípravy pro pozici ředitelky mateřské školy nabízené státem a soukromými organizacemi?
- Jak probíhá přechod do funkce a jaká jsou úskalí práce začínající ředitelky mateřské školy?

4 Metody výzkumu a výzkumný vzorek

Vzhledem k výzkumnému problému a výzkumnému cíli jsme zvolili kvalitativní výzkumný design. Jako metodu sběru dat jsme vyhodnotili jako nejvhodnější **hloubkový polostrukturovaný rozhovor**, který je podle Švaříčka (2007) nejčastěji požívanou metodou sběru dat v kvalitativním výzkumu. Jedná o nestandardizované dotazování, které vychází

z předem připraveného seznamu témat či otázek. Data jsme pořizovali v průběhu období od září až říjen 2014.

Výzkumným vzorkem byly ředitelky brněnských mateřských škol s alespoň pětiletou praxí ve funkci ředitelky. Toto kritérium jsme zvolili proto, že ředitelky mají již dostatek zkušeností a mohou se na svůj nástup do funkce podívat s odstupem. Zvolili jsme čtyři respondentky ve středním věku (40 -50 let).

Při vedení rozhovoru jsme respondentky nejprve informovala, že hovor budeme nahrávat z důvodu jeho pozdější analýzy a následně jsme začali klást otázky. Přestože jsme měli předem připravenou strukturu, vedli jsme rozhovor flexibilně a vycházeli z potřeb respondentek a témat, o kterých zrovna chtěly hovořit. Na všechny připravené otázky jsme vždy dostali odpověď.

5 Analýza a interpretace dat

Po realizaci všech rozhovorů jsme provedli doslovný přepis dat. Rozhovory jsme analyzovali a provedli otevřené kódování, na jehož základě jsme potom definovali jednotlivé kategorie, které se nám během analýzy jevily jako významné.

• **Seberealizace vs. vnější tlak**

V souvislosti s motivací stát se ředitelkou, se nám vyjevily dva hlavní důvody-respondentky buď byly k nové pozici tlačeny okolím (většinou zaměstnavatelem či zřizovatelem), nebo měly samy ambice po osobním růstu, seberealizaci a impulsem k odeslání přihlášky na konkurs jim byla nespokojenost na stávajícím pracovišti.

S: „nespokojenost v tamějším působišti a asi profesní růst. ... jojo, potřeba se jakoby vzdělávat a posunout.“

D: „bývalá ředitelka odcházela a navrhla mě. Byl to hrotný boj, jestli to vzít, nebo ne.“

M. „A tak seberealizace nějaká... a vlastně to, že jste byla nespokojena v bývalém pracovišti...“

• **Podpora rodiny a okolí**

Všechny respondentky se shodly, že podpora rodiny je základ. V začátcích pro ně byla velmi důležitá a bez ní by to nešlo.

Z: „ano, tak kolegyně ano. A rodina... tak pomáhala samozřejmě, když jsem se rozhodla, bylo něco potřeba, do dneška pomáhají. Bez té rodiny by to jako nešlo.“

M: „tak rodina určitě. Jinak to nikdo nevěděl.“

D: „ano, podporovalo, i doma.“

- **Dokumenty a vyhlášky**

Hlavní oblast, kterou respondentky řešily v rámci přípravy na výběrové řízení, bylo studium zákonů, vyhlášek a dalších dokumentů týkajících se školské vzdělávací politiky.

S: „...v oblasti školských zákonů.“

D: „možná ty zákony, jinak asi ne.“

Z: „tak samozřejmě ty právní, různé směrnice jsem musela nastudovat, vyhlášku o mateřské škole, jako hodně to bylo o samostudiu, vyhledávání na internetu.“

- **Na startu každý sám za sebe**

Pouze jedné z respondentek pomohla před nástupem do funkce stávající ředitelka (ta, která ji sama na místo doporučila). Ostatní pouze byly provedeny školkou, dostaly klíče, byl jim předán majetek a to bylo většinou vše. Výpomoc mezi ředitelkami při předávání funkce spíše neprobíhá. Je zřejmé, že ředitelky nemají žádnou motivaci a důvod pomáhat svým náhradnicím v usnadnění adaptace. Odchodem z místa ředitelky pro ně práce v MŠ končí.

D: „ona o tom začala mluvit rok asi předtím, ani ne a začala mě tak na to jakoby připravovat ... snažila se no, snažila se. Jako úplně ten poslední půlrok, nebo i vypsát něco třeba po měsících, co je potřeba udělat, abych na něco nezapomněla, nebo naučit mě zapisovat faktury a takové věci, co jsem nevěděla, se snažila.“

S: „Byla ke mně vstřícná, umožnila mi prohlídku té školy, podala mi informace, ale že třeba s tou vlastní koncepcí nebo s něčím takovým konkrétním, to ne. Jako že by mě vyloženě někam směřovala, to ne, ale podala mi informace, které jsem potřebovala.“

M: „ne. Paní ředitelka 30. Června skončila a od té doby jsme ji neviděly ani neslyšely. Někde třeba jsou ochotné kolegyně, ale já jsem to tady tak neměla.“

- **Těžké začátky**

Ředitelky se často potýkají s velkým stresem a strachem z toho, co bude, jak všechno zvládnou. Mají obavu z přijetí zaměstnanci, z proměny vztahů s kolegyněmi, či proměny sama sebe. Je to způsobeno především tím, že samy nevědí, co je čeká, nemají možnost si

důkladně prohlédnout dokumenty, ředitelnu, nemohou se zeptat bývalých ředitelek, na to, co jim není jasné, nemají žádnou brožuru, která by nabízela jasný a ucelený přehled o řízení mateřské školy.

S: „hrozně. Byl to strašný stres, byl stres to, že na to nikdy nezapomenu, že jsem dostala vlastně ten svazek klíčů mezi vánočními svátky od té bývalé ředitelky a vlastně ráno v 6 všude tma a šla jsem vlastně do budovy, kterou jsem moc neznala, odemykala jsem, čekala cizí lidi, jo protože tím, že byly ty vánoční prázdniny, tak jsem neměla ani čas se s někým seznámit, nebo se jít představit. Jo takže s klíči a kdo tam bude, co tam bude. Nepůsobilo to dobře. Jiné pracoviště, jiní lidi, ze dne na den, je to náročné. Plus úkoly, které vám nikdo nezadá, jiný děti, noví rodiče...“

D: „ne, to teda netěšila, spíš obávala, jaké to bude. I těch kolegyně samozřejmě, protože nějak to vypadá a pak nevíte. Bála jsem se, abych se nezměnila i já sama, protože si nepřipadám vyloženě jako vůdčí typ, nebo že bych pro to byla zrozena, jako někoho vést, takže i třeba sem se bála, jak to já budu zvládat, takže ne že bych se těšila, to ne, ale jako. (...) No protože jsem byla strašně stresovaná se mě zdálo, jako hodně. Tak to bylo toho prvního půl roku, nebo skoro rok a pak jsem byla taková... zdálo se mě, že jako nestíhám, no hodně vystresovaná, jakoby i z těch inspekcí a pořád se něco jako...“

- **Rozjetý vlak**

Všechny respondentky v rozhovorech uváděly fráze typu: „skočit do toho“, „nastoupit do rozjetého vlaku“, „vběhly jsme do toho“, apod. Ředitelky netušily, co je s nástupem do funkce čeká. Byly jim předány klíče a majetek a měly ze dne na den řídit školu, což u nich samozřejmě většinou podporovalo stres.

M: „Já jsem prostě naskočila do rozjetého vlaku.“

S: „Ano, já jsem nastoupila do funkce v lednu a bylo to tápání, protože si myslím, že na to člověk není připravený na všechno úplně dokonale, ač zná spoustu věcí z praxe, takže to bylo vlastně ... člověk do toho skočí.“

Z: „Těch povinností je hodně a zodpovídá vlastně za všechno, takže do toho jsme tak nějak vběhli...“

- **Těžko si představit, co práce ředitele obnáší**

Vzhledem k tomu, že ředitelky nemají možnost se předem připravit na novou funkci, nemohou si mateřskou školu pořádně prohlédnout, seznámit se předem s pracovníky, projít si

záznamy a dokumenty, apod., dopředu nic nevědí a nemají představu, co je čeká, s čímž souvisí stres a nervozita. Jak všechny respondentky vypověděly, jen velmi těžko si někdo dokáže představit, co vše práce ředitelky mateřské školy obnáší. Ačkoliv do funkce vstupovaly s nějakou představou, byla velmi daleko od samotné reality. Náplní ředitele mateřské školy je tolik činností, o kterých nezainteresovaný člověk nemá ponětí, dokud se do této pozice skutečně nedostane.

S: „je to strašně nedocenené, že málokdo si dokáže představit, co všechno ta pozice obnáší, kdo vlastně, když to tak řeknu, si hraje s děckama, což kolikrát řeknou o učitelce mateřské školy, že si hraje.“

M: „Asi kdybych věděla, co to všechno obnáší, jaké je to vlastně obrovské množství práce a poměrně dost málo času toho ředitelského na tu manažerskou práci, tak nevím, jestli bych do toho šla. (...) Ano, naprosto do toho spadne a neví vůbec, která bije. jste ve funkci, takže třeba 4 měsíce ředitelujete, zodpovídáte za peníze, za lidi, za děti a dopředu neumíte nic. (...) Člověk se rozhoduje v nějaké situaci, ale myslím si, že celkově o tom ví strašně málo.“

- **Největší pomocí rady druhých**

Většina respondentek vnímala jako největší pomoc v začátcích rady a zkušenosti kolegyně ředitelky, se kterými se znaly například ze středních a vysokých škol, předchozích pracovišť, nebo funkčního studia. Dalším významným prvkem usnadňující „ředitelování“ bylo najmutí si externího účetního, který zároveň fungoval i jako poradce. Tím se ředitelkám ulevilo v oblasti, která byla pro většinu z nich nejproblematičtější.

S: „Mě asi nejvíc pomáhají konzultace s ostatními ředitelkami, to si myslím, že je takový nejúčinnější, že se reaguje na daný problém, na inspekci, na kontroly, kde kdo udělal chybu a člověk už si hned zkontroluje, jestli to má v pořádku, to je takový nejúčinnější. (...) Jo, třeba si po té poradě nějaké sedneme tady, třeba čtyři, pět ředitelky jo a co konkrétního, jak se to řeší jinde, a já se z toho snažím, jako ne kopírovat to, ale nasadit z toho něco na tu naši konkrétní školu. (...) Ale je pravda, že jsem se asi od účetního hodně naučila... ano, přímo konkrétní věc, konkrétní problém.“

Z: „Hodně mi pomáhá účetní, na tom strašně moc záleží. To je alfa a omega všechno. Má nejširší obzor. (...) Já nevím, já jsem měla asi štěstí na lidi kolem sebe a hlavně na tu paní ředitelku (pozn. z jiné MŠ), ona byla přece jen starší, teď už je v důchodu, že jsme nikdy zásadní problém neměly. Buď to ona, nebo já jsme ho vyřešily, takže tam byla pomoc té

kamarádky, tak bych to vzala jako prioritu a ten kvalitní pan účetní, což taky není vždycky. (...) Když třeba jdeme po poradě na kafe s takovým tím úzkým kruhem kamarádek a tam prostě proberu to co mě tíží, co nevím, takže se zeptám spíš takhle.“

D: „Účetnictví, to mě vedl pan M., takže mě do toho dostal postupně. (...)ano, nebo i z toho funkčního studia, kdy jsem se tam s někým seznámila, tak jsme si vzájemně pomohly, jak to dělají tam.“

- **Funkční studium jako základ**

Všechny respondentky si funkční studium dodělávaly až během svého působení ve funkci. Důvodů je hned několik:

1. učitelka nikdy neví, zda konkurs skutečně vyhraje a bude vzdělání potřebovat.
2. školení si učitelka většinou musí platit sama (výhodu mají ty, které nahrazují ředitelku na své MŠ, těm někdy, stávají ředitelky, vyjdou vstříc).
3. Problémem bývá také časté uvolňování ze zaměstnání, které si mateřské školy většinou nemohou dovolit, pokud to není nezbytně nutné.

Některé respondentky byly nespokojeny s tím, že funkční studium probíhá pro všechny ředitele škol a školských zařízení společně bez rozdílu stupně vzdělávání. Ředitelky mateřských škol si tak vyslechnou spoustu informací, z nichž velká část není vůbec určena jim, a v nových informacích se díky tomu hůře orientují. Respondentky většinou vnímaly funkční studium jako strohý základ, který pro ně nebyl v podstatě nijak zvlášť přínosný.

S: „Ono něco jinýho je... samozřejmě to školení je základ, ale někdy se nedotkne úplně té praxe. Jako není tam ta přímá vazba, protože se pořád dějí nějaké věci, které se dít nemají, takže to je pro mě asi to neúčinnější. To funkční studium je takový základ, ale stejně je potřeba pořád sledovat různé vyhlášky (...) spousta účetních věcí se mění... myslím si, že je to dobrý základ, ale neznamena to, že je v tom úplně všechno, jako že tohle se naučím, mám to funkční a mám patent na ředitelku.“

Z: „To jsem si dodělávala, až když jsem byla ředitelkou. Otázkou je, co jsem se tam dozvěděla nového ... ale to funkční nevím, že by mi nějak výrazně pomohlo.(...) ale bylo to společně se základkama a nás, mateřinek tam bylo asi 10, takže spoustu informací, které podávaly, se netýkaly mateřských škol. (...) spousta věcí je odlišných, nebo se nás vůbec netýkaly nebo nám zamotaly hlavu. Takže to se mi nelíbilo na tom funkčním, nehledě na to, že jsem chyběla v práci, a když jsme byly jen ta jednotřídka, tak to bylo opravdu náročné pro tu kolegyni, která tady zůstávala sama. Probíhalo to totiž ve všední dny.“

D: „No, tak to mám tak pomálu, ale ono se to dost mění, takže ono je to takový, opravdu na rozjezd. (...) Že jsem se bála všelijakých kontrol, ještě jsem chodila na takový to pro ty ředitelky a vám tam vlastně neustále vyhrožují nějakou kontrolou.“

M: „ano, ale byla jsem až za pochodu, když už jsem byla ve funkci. To jsou výjimky, že to má někdo dopředu, většinou to nikdo dopředu nestuduje, protože vám to ten ředitel nezaplatí. To není levná záležitost, takže nebude odčerpávat škole finance na vaše vzdělávání a vy mu pak odejdete na jinou MŠ. Samozřejmě, že si to můžete zaplatit ze svého, musíte ale čerpat studijní volno nebo dovolenou, takže je to celkem problém se jako učitelka nějak sama připravovat na konkurs. Nic jiného, jako kurzy nejsou.“

• Nabídka materiálů a seminářů

Při dotazu na dostupné materiály, které ředitelkám pomáhaly v počátcích působení ve funkci, nebylo v podstatě o čem mluvit. Podle respondentek skoro žádné materiály usnadňující adaptaci nejsou. Z písemných materiálů jedna respondentka používala skripta z funkčního školení. Ze seminářů se mluvilo pouze o Funkčním školení. Jedna z respondentek zmínila ještě metodický den pořádaný magistrátem, kde bylo možno získat základní informace od právníka, ekonomika a jiných odborníků. Setkání však proběhlo „s křížkem po funuse“, tedy 4 měsíce po jejím nástupu do funkce. Až během působení ve funkci některým respondentkám chodily nabídky na různá školení. Například jedna z respondentek zmínila CD s předpřipravenými tiskopisy týkající se řízení školy. Na počátku se však s jinou možností vzdělání než funkčním studiem, nesetkaly. Otázkou samozřejmě je, jak moc se snažily něco najít.

D: „no z toho víkendového semináře mám materiály a na tom funkčním jsme taky dostávaly materiály. No, tak to mám tak pomálu, ale ono se to dost mění, takže ono je to takový, opravdu na rozjezd.“

S: „Ano, to určitě existuje a vlastně, to vám můžu ukázat, co mívám, to je to Řízení mateřské školy, to jsou od Atre CDčka, kde jsou zákony, kde jsou různé písemnosti, kde je opravdu veškerá problematika mateřských škol, jsou tam udělány i nějaké vzory dokumentů, které se dají potom stáhnout, upravit, jo takže tohle využívám.(...) ale je pravda, že jsou nabízeny různé druhy školení. (...) Ne, brožuru mi nedali.“

M: „Ne, brožuru mi nedali. (...) Nic jiného, jako kurzy nejsou. (...) Vlastně pak akorát pro ty nově jmenované ředitele že magistrát pro ně dělá takové metodický den, takže tam vám právník, ekonom říkají takové nejzákladnější věci, ale to všechno až jste ve funkci.“

Z: „Nene, materiály jsem neměla, takže žádnou pomoc.(...) Ony jsou pořád nějaké kurzy a nabídky, ale já spíš nepociťuju potřebu se nějak dále vzdělávat.“

- **Individuální potřeba se vzdělávat**

Nabídka materiálů a seminářů, které by usnadnily vstup ředitelkám do funkce, není příliš široká. Respondentky však většinou neměly pocit, že by bylo nějaké školení navíc potřeba. Informace získávaly samostudiem a stavěly se k tomu tak, že záleží na každé ředitelce, jak moc se chce vzdělávat a kolik „tomu chce dát“.

S: „to je hrozně individuální. Jak která se chce dál zdokonalit, chce o všem vědět, je to strašně individuální. Někdo ví, někdo neví. (...) A tady jsem to vedla tím vyptáváním informací, ptáním, prosbou o radu s právníkem, s účetním, prostě jakýmkoliv způsobem jsem ty informace získávala.

D: „Jako já si myslím, že každá když chce jít do toho konkursu, tak tomu dá, co to potřebuje.“

M: „Samozřejmě asi paní učitelka, která nestuduje VŠ, tak asi by si ty informace musela poshánět, ale to je všechno na stránkách MŠMT, všechny tyhle pokyny, vyhlášky a příručky se tam dají vyhledat. Já jsem se spoustu věcí dozvěděla na vysoké škole a spoustu věcí se stejně nedozvíte ani na těch školeních, řešíte je, až se stanou.“

Z: „Vždycky, když jsem narazila na nějaký problém, co jsem potřebovala řešit, tak jsem si sehnala literaturu nebo nastudovala na internetu a z toho jsem potom čerpala.“

- **Živý organismus**

Všechny respondentky se shodly, že mateřská škola je živý organismus, a nelze předpokládat, že s tím, co se naučí na začátku, vystačí po celou dobu. Neustále se měnící vyhlášky a aktualizace zákonů je nutí permanentně se vzdělávat. Navíc i po několika letech ve funkci jsou schopny narazit na problém, se kterým se doposud nesetkaly a řešit jej.

M: „To není tak jako že by si člověk řekl, že první dva tři roky si spoustu věcí udělám a pak už z toho pojedu. To je všechno pořád živý organismus, máme novely zákonů a vyhlášek. Teď třeba poprvé řešíte nějaký případ, který se vám za celým osm let nestal, takže stejně přemýšlíte na koho se obrátit, kde získat informace.“

S: „To funkční studium je takový základ, ale stejně je potřeba pořád sledovat různé vyhlášky, různé metodiky, pokyny, vyjde nový občanský zákoník, už se to někde projeví,

spousta účetních věcí se mění... (...) neznamená to, že je v tom úplně všechno, jako že tohle se naučím, mám to funkční a mám patent na ředitelku.“

- **Vedení mateřské školy podle vlastních představ**

V rozhovorech se často vyskytovalo, že pro respondentky je důležité, že mohou nyní vést školu podle svých představ a ne představ někoho jiného. Často to byl také důvod z pozice učitele. Také to bylo jedním z největších pozitivních faktorů, které ředitelkám nová funkce přinesla.

D: „No, že si to můžu dělat sama tak, jaká je moje představa, že nemusím vlastně dělat něco třeba, co by bylo proti mně a mé mysli.“

M: „Co mi dala, no tak asi možnost tak nějak vézt tu školu podle mých představ, naplnit ty své vize.“

S: „Pro mě byl velký důvod odchodu, že jsem nebyla spokojená s prací ředitelky, protože se o tu školu úplně nestarala, nestarala se o zaměstnance, dávala nesmyslná rozhodnutí a nebylo možný je vyvrátit ani nebyla možná žádná diskuse, takže to bylo možná to, co mě utvrdilo v tom, ať to zkusím.“

Z: „A tak člověk vidí kus své práce, nakonec ta školka je úžasná, je krásná...“

- **Nikdy nemohu být ve všem stoprocentní**

Všechny ředitelky přicházely do nové funkce s jistými idejemi. Některé jim byly brzy vyvráceny. Jednou z nich bylo zjištění, že nikdy nemohou mít vše v perfektním stavu, že nemohou nic dělat na sto procent. Vzhledem k tomu, že náplní jejich práce je nejen manažerská, ale i pedagogická oblast, nemohou být perfektní ani v jednom. Jednak je to z důvodu nedostatku času, ale také díky zmíněným neustále se měnícím vyhláškám a pravidlech.

S: „Takhle, člověk je vždycky nespokojenej, vždycky si říkám, že ještě toto nemám hotový, a tohle, podle mě nemám všechno v perfektním stavu, jako bych měla mít. Říkají holky, že je to normální stav, že to nikdy nebude, protože než se dodělá jedna oblast, tak se změní vyhláška, změní se něco.“

D: „Taky jsem si zvykla na to, že nemám všechno hotové. To bylo nejvíc frustrující na té práci, že nikdy nebudete mít všechno v pořádku. (...) Jak jsem říkala na začátku, už jsem si zvykla na tu myšlenku, že nebudu mít všechno v úplně nejlepší, pořádku.“

Z: „protože ředitelka nedělá nic na sto procent, nemůže dělat nic na sto procent.“

- **Proměny vztahů se zaměstnanci**

Ve vztahu k zaměstnancům respondentky mluvily o tom, že přicházely s plánem, aby všichni byli spokojeni, ale postupně zjistily, že se nelze zavděčit všem. Uvědomují si, že musí jednat se všemi zaměstnanci stejně. Jedna respondentka vnímala, že již není součástí týmu, tak jak tomu bylo dříve, ale je nad ním a díky tomu zaměstnanci nemohou být její přátelé. Všechny respondentky však uváděly, že nyní pracují v dobrém kolektivu.

D: „ne, to teda netěšila, spíš obávala, jaké to bude. I těch kolegyň samozřejmě, protože nějak to vypadá a pak nevíte.“

S: „Ještě mě napadá, že jsem přicházela s tím, že bych se chtěla zavděčit všem, ale s postupem času jsem zjistila, že to není možné a že si musím dávat velký pozor, abych se všemi jednala stejně, a když dovolím jednomu, že budu muset i druhému. (...) Já si za tím stojím, snažím se, ač to někdy nevypadá, abychom jakoby vycházely, aby se všem vyšlo vstříc, aby nebyly zbytečné problémy...“

M: „nejste součástí toho týmu, vy jste pořád nad ním, protože vy za všechno zodpovídáte, vy teda ty lidi tlačíte i do nějakých nepříjemných věcí, nebo věcí, které byli zvyklí dělat, takže určitě člověk musí počítat s tím, že to prostě nejsou vaši přátelé a kamarádi, to jsou prostě spolupracovníci. Tak člověk musí být na to připraven, že to tak bude. Pokud očekává, že to budou kamarádi a že to bude tak jak to bylo předtím, když jste byla sobě rovná s učitelkami, tak bude zklamán, protože tak to nikdy nemůže fungovat, podle mě teda. Takže takový to, že jsem byla součástí týmu. Ted' jsem, ale z jiné pozice.(...) Fungujeme jako kolektiv, vyjdeme mi vstříc, je tu pohoda a klid, do práce se těšíme.“

Z: „provozní zaměstnanci, kteří tady byli, jsou úžasní a jsou tady v podstatě do dneška. Takže to je taky výhoda mít dobrý kolektiv.“

- **Žrout času**

Jako jedno z největších negativ v souvislosti s novou pozicí se v rozhovorech objevovalo omezení volného času. Ředitelky většinou ve své pracovní době nestíhají splnit všechny své povinnosti, a proto ve škole zůstávají přesčas, dochází do kanceláře o víkendech, nebo pracují z domova.

S: „Samozřejmě i čas, protože když je potřeba, tak se na hodinky člověk nemůže koukat.“

M: „No a času vám to sežere, to se nedá říct jinak. To nemůžete počítat s tím, že po přímé práci u dětí zaklapnete, to jako v žádném případě. (...) Pak už si každý musí na těch svých

miskách říct, jestli mu to, že má trošku víc peněz stojí za to, kolik tomu musí podstatně víc času obětovat.“

Z: „Že už prostě nestíhám, jak jsem byla zvyklá... jsou sice věci, které dělám dál, různé kalendáře písničkové s dětmi na rozloučenou, dělám to dál, ale je to na úkor mého volného času. Takže vzala mi i volný čas. (...) Do dnešní doby věnuju třeba i soboty a neděle, že sem jdu a v klidu si udělám nějakou práci.“

- **Obrovská zodpovědnost a ztráta klidu**

Druhým významným negativem je obrovská zodpovědnost a ztráta klidu. Pro ředitelku neznámá odchod z budovy zanechání všechno, co se týká zaměstnání, za dveřmi. I když není ve škole, má neustále velkou zodpovědnost za celou mateřskou školu.

S: „klid, protože jestli tady člověk je nebo není, tak pořád má za krkem 75 děcek, mám za krkem zaměstnance, budovu, takže taková ta zodpovědnost obrovská, protože když jsem odešla z budovy jako učitelka, tak jsem zavřela dveře a bylo mi to jedno. Teď prostě si to nemůžu dovolit.“

D: „No já bych to definovala tak, že je to spousta zodpovědnosti za málo peněz.“

M: „Ono máte zodpovědnost a ono vám nezbyvá nic jiného než pracovat, pracovat, pracovat.“

- **Velké množství práce za málo peněz a času**

Všechny respondentky vnímají práci ředitele mateřské školy jako velmi nedocenenou. Náplň práce je velmi široká a ředitelky na ni mají díky pedagogickému úvazku velmi málo času a finanční ohodnocení je pro ně za odvedenou práci malá kompenzace.

D: „No já bych to definovala tak, že je to spousta zodpovědnosti za málo peněz.“

M: „Kdybych věděla, co to všechno obnáší, jaké je to vlastně obrovské množství práce a poměrně dost málo času ...“

- **Každý svého štěstí strůjce**

Přestože práce ředitele má své nedostatky a respondentky svoji funkci vnímají jako nedocenenou, jsou všechny na svém stávajícím místě spokojené. Významným faktorem je fakt, že mohou řídit školu dle vlastních představ. Kladně hodnoceno je také uznání – ať již ze strany zřizovatele, či dětí a rodičů. Některé respondentky také dodávají, že si to takto zvolily a nemohou si stěžovat. Pokud by spokojené nebyly, změnily by to.

S: „A za svá rozhodnutí si nesu zodpovědnost sama a chtěla jsem to tak, takže si stěžovat nemůžu, ale určitě je to jinak, než to bylo. (...) Ale nesešla bych na místě, byť i ředitelském, jenom proto, abych to místo měla. Kdybych nebyla spokojená, kdyby tady byl někdo, kdo by nám vadil, kdo by dělal problémy, nebo kdybych cítila od těch zaměstnanců, že tu nejsem vítaná, tak bych to nedělala.“

M: „já jsem se rozhodla, že ano, tak teď nebudu plakat, i když práce je moc.“

Kódováním a kategorizováním jsme získali odpovědi na specifické výzkumné otázky:

a) Proč se učitelky stávají ředitelkami? Jaké jsou jejich pohnutky?

Mezi důvody pro odeslání přihlášky do konkursu na místo ředitele byl osobní růst, seberealizace, nespokojenost s vedením mateřské školy, ale také doporučení a tlak stávající ředitelky či zřizovatele školy. Všechny oslovené ředitelky i přes počáteční problémy a stresy jsou nyní ve funkci spokojené. Nejvíce oceňují, že mohou řídit mateřskou školu podle svých představ.

b) Které jsou potřebné znalosti a dovednosti k nástupu na tuto pozici?

Tři z respondentek mají pouze středoškolské vzdělání, jedna respondentka má vystudovanou vysokou školu. V rámci přípravy na výběrové řízení si respondentky vždy pouze doplnily znalosti v oblasti zákonů a vyhlášek a týkajících se předškolního vzdělávání. Na svou funkci se jinak nijak zvlášť nepřipravovaly. Vše se učily za pochodu, vědomosti získávaly především poradou s jinými ředitelkami a účetním. Během prvních let ve funkci všechny absolvovaly povinně funkční studium, které jim však příliš nových poznatků nepřineslo.

c) Jaké jsou možnosti přípravy pro pozici ředitelky mateřské školy nabízené státem a soukromými organizacemi?

Vzhledem k tomu, že respondentky jsou ve funkci již delší dobu (nejméně 5 let), jejich odpovědi se vztahují spíše k dřívějším možnostem a těch moc nebylo. V podstatě pouze funkční studium. Ani v této době jsme nenašli žádné pravidelné školení, které by mohly učitelky absolvovat a lépe se tak připravit na novou pozici. Nabídka je spíše individuální a organizována různými soukromými organizacemi.

Například v roce 2011 proběhlo školení *Manažerské dovednosti pro ředitele škol a vzdělávacích institucí*, které bylo dle referencí účastníků oproti Funkčnímu studiu více praktické. Bohužel jsme již nikde nenašli, že by se školení opakovalo. Školení bylo určeno všem ředitelům škol a školských zařízení, tedy i ředitelům ZŠ a SŠ, což opět může být pro ředitelky mateřských škol spíše matoucí. Aktuálně je v nabídce *Kurz manažerských dovedností* pořádaný DDM a Zařízením pro DVPP v Uherském Brodě. Kurz je zaměřen na MŠ a sloučené MŠ a ZŠ. Školení však probíhá ve všední dny, tudíž je opět nutná omluva ze zaměstnání, což mateřským školám přináší komplikace. Ředitelka školy, kde učitelka pracuje, většinou nemá žádný důvod k uvolňování ze zaměstnání a komplikování tak provozu školy.

Širokou nabídku školení také nabízí vzdělávací agentura TSM Vyškov. Jednodenní školení probíhají vždy ve všední den v různých městech České republiky a věnují se vždy jednotlivým tématům, jako platovým předpisům ve školství a odměňování pracovníků, problémům ve výchovně - vzdělávací oblasti, výkonu práv a povinností ředitele, aktualizacím vyhlášek a zákonů, apod. Nabídka je velmi pestrá, jistě si z ní vybere každý. Školení bývá přibližně v rozmezí 5- 8 hodin a cena se pohybuje okolo 1500 Kč, což je samozřejmě v kombinaci s dopravou do jiného města vyšší částka, ale budoucí ředitelka nepotřebuje znát dopředu vše. Stačilo by ze svého uhradit například seminář Práva a povinnosti ředitele v kostce a další specifických školení se zúčastnit až ve funkci a uhradit je alespoň částečně ze státního rozpočtu.

d) Jak probíhá přechod do funkce a jaká jsou úskalí práce začínající ředitelky mateřské školy?

Pocity ředitelky v prvních dnech ve funkci se velmi lišily především v závislosti na jejich povaze. Laicky řečeno, kdo je „stresář“, a kdo ne. Některé respondentky byly velmi vystresované a plné obav, jak situaci zvládnou, jak je přijmou podřízené, jak vyjdou s rozpočtem, apod. Jiné naopak braly situaci s nadhledem s tím, že je to jen práce a přistupovaly k ní více pragmaticky. Všechny se však shodly na tom, že jako učitelky dopředu nevěděly nic a nástup do funkce pro ně byl jako nastoupit do rozjetého vlaku. Jak samy říkaly, „skočily do toho po hlavě“, „nevěděly, která bije“ a musely jednat. Jako učitelky si dokázaly jen těžko představit, co všechno práce ředitele mateřské školy obnáší, jaké obrovské množství času jim sebere a jak velkou zodpovědnost kladou na svá bedra. Většinou respondentek dělalo ze začátku největší problém účetnictví, což záhy vyřešily najmutím si soukromého účetního,

který si vzal většinu účetnické agendy na starost a s tím, co zůstalo na starost ředitelkám, jim vždy ochotně poradil. I přes některé počáteční peripetie jsou všechny respondentky ve své funkci nyní spokojeny a svého dřívějšího rozhodnutí nelitují. Nejvíce na své práci oceňují, že mohou řídit mateřskou školu podle vlastních představ a velmi je hřeje u srdce chvála ze strany zřizovatele, rodičů a dětí a také spokojenost zaměstnanců a dobrý kolektiv.

6 Shrnutí a diskuse

„Pracujeme na své budoucnosti“

Kvalifikované učitelce mateřské školy stačí pouze 3 roky praxe a dvouleté „funkční školení“, aby se mohla stát ředitelkou. Což je velmi málo vzhledem k tomu, že polovina náplně práce ředitelky je od běžné pedagogické činnosti tak odlišná. Ředitelka mateřské školy potřebuje být nejen dobrým pedagogem, ale také managerem, ekonomem, organizátorem, musí řídit školu a vést pracovníky. Bohužel většina čerstvých ředitelek je do funkce vhozena „po hlavě“ a v podstatě neví, co přesně je čeká. Až na pár šťastlivců, kterým nabídnou pomocnou ruku odcházející ředitelé, si „nováčci“ musí vše zjišťovat a sami, kde je co potřeba, jak sami říkají, pouze dostanou klíče od budovy, převezmou majetek a už je to jen na nich. Díky tomu jsou nové ředitelky ve velkém stresu a napětí. Tomu by se dalo předcházet například tím, že by nová ředitelka nějakou dobu (například jeden týden) fungovala po boku stávající ředitelky, což by jí pomohlo lépe se zorientovat v nové situaci. Jednalo by se ve své podstatě o jistou formu „stínování“. Méně časově náročnou variantou by také mohlo být každodenní setkání alespoň na pár hodin, eventuálně alespoň na jeden jediný den. Nová paní ředitelka by se mohla v klidu seznámit se zaměstnanci, přebrat si veškeré dokumenty, majetek a vše si předem „osahat.“ Tato varianta by však státu samozřejmě přinesla vyšší náklady na platy. Dá se předpokládat, že ne všechny stávající ředitelky by byly ochotny takto nováčkům vypomocet. Motivací by jim proto mohla být menší finanční odměna.

Za důležitý krok reformy školství se v mnoha zemích považuje decentralizace řízení a posilování autonomie škol. Rozhodovací prostor pro školy se rozšiřuje a řídicí pracovníci škol získávají stále větší odpovědnost a kompetence s tím spojené. Tomu úměrné však není vývoj vzdělávání ředitelů. Vždyť ještě dnes může být ředitelkou učitelka s minimálně třemi lety praxe. Navíc si její většina ředitelů dodělává až během svého působení ve funkci, protože školit se předem je nejen finančně náročné, ale také časově. Vzhledem k omezenému množství úvazků ve školách není většinou možné pravidelně uvolňovat učitelku, aby si plnila funkční školení a ještě pak v mnoha případech řediteli odešla na jinou mateřskou školu. Realizace funkčních školení není příliš dobře vymyšlena. Funkční studium je určeno všem ředitelům škol a školských zařízení, tedy neprobíhá zvlášť pro ředitele MŠ, což není příliš vhodné. Ředitelky mateřských škol tak vyslechnou spoustu informací, z nichž velká část není vůbec určena jim, a v nových informacích se díky tomu hůře orientují. Po konzultaci

s ředitelkami jsme došli k názoru, že mnohem přínosnější by bylo udělat několik specificky zaměřených školení, které by bylo možno absolvovat například v průběhu půl roku během víkendu. Školení by se platila samostatně, čímž by se snížila finanční, ale i časová náročnost a budoucí ředitelky by si tak mohly vybrat konkrétní témata, ve kterých si potřebují rozšířit vědomosti. Jistě by díky tomu přípravu na pozici ředitele před nástupem do funkce absolvovalo mnohem více učitelek a účast na školení by pak pro ně na konkursu byla výhodou.

Velmi příjemně nás překvapila webová aplikace magistr.rizeniskoly.cz která nabízí ředitelům škol licenci, díky které pro ně bude organizace a řízení školy snazší. Součástí (resp. za příplatek) je také možnost využití poradenské činnosti. Bohužel tuto aplikaci neprovozuje přímo MŠMT (jak by to dle našeho názoru mělo být), ale soukromá společnost. Ceny licence se pohybují od 3000 Kč – 4500 Kč (bez DPH), což by mohlo být důvodem, proč licenci nezakoupila ani jedna z respondentek- finanční rozpočet jim to nedovoluje. Muselo by se jim podařit někde ušetřit. Pokud by však byl podobný program v kompetenci Ministerstva (případně zřizovatele, tedy obce) a byl částečně dotovaný, či dokonce plně hrazen, přineslo by to školskému systému mnoho užítku, především, co se týče bezproblémového chodu škol a jistě by došlo ke zvýšení profesionality ředitelek a kvality předškolního vzdělávání.

Jako podnadpis této kapitoly jsme zvolili citaci jedné z respondentek, která nám připadala velmi výstižná. I přesto, že se ředitelky potýkají s nedostatkem času a obrovským množstvím práce, za kterou dle jejich slov dostávají málo peněz, snaží se mateřskou školu vést kupředu, rozvíjet ji a budovat pozitivní klima školy. A jak již bylo řečeno, pracují tak na své budoucnosti.

Závěr

V bakalářské práci jsme se zaměřili na přechod učitelky na pozici ředitelky mateřské školy a jejich adaptační proces. Zajímalo nás, co učitelky vede k tomu, stát se ředitelkami, dále co předchází nástupu do funkce, jak probíhají první dny na nové pozici, co ředitelky prožívají, co jim pomáhá novou situaci zvládat a jak své rozhodnutí hodnotí nyní. Velmi důležitá pro nás byla především oblast přípravy ředitelek, tedy vzdělávací nabídka týkající se managementu a řízení mateřské školy.

Východiskem pro výzkum nám byla teoretická část bakalářské práce, ve které jsme nejprve stručně popsali požadavky na pedagoga mateřské školy, a dále se již věnovali funkci ředitelky mateřské školy. Nejprve jsme se zaměřili na požadavky, které jsou na funkci ředitelky mateřské školy kladeny a následně na její pracovní náplň. Tuto kapitolu jsme rozdělili do několika stěžejních podoblastí, které se týkají právních aspektů, vedení pracovníků, plánování, evaluace a dalších neméně důležitých oblastí. Možnostem vzdělávání budoucích ředitelek v oblasti řízení mateřských škol se věnujeme v samostatné kapitole, stejně jako průběhu výběrového řízení. Poslední kapitolou naplňující teoretickou část bakalářské práce je nabídka materiálů, jež mají ředitelky po nástupu do funkce k dispozici. Teorii jsme volili tak, aby poskytovala základní informace k utvoření představy o tom, co ředitelská pozice obnáší a jaké okolnosti jsou s nástupem začínajících ředitelek do funkce spojeny. Při psaní teoretické opory jsme se potýkali s nedostatkem literatury, která by se zaměřovala právě na ředitelky mateřských škol. Materiály jsme našli pouze mezi novějšími knihami. Dříve se pravděpodobně této problematice mnoho autorů nevěnovalo a tak ani budoucí ředitelky neměly kde čerpat informace.

V empirické části jsme stručně popsali průběh výzkumu a následně provedli rozbor rozhovorů formou otevřeného kódování a kategorizování. Do výzkumu jsme vstupovali s jistými předpoklady. Domnívali jsme se, že příprava budoucích ředitelek bude nedostatečná, což bude mít vliv na prožívání ředitelek v prvních dnech ve funkci, což se nám na základě analýzy potvrdilo.

Jsme přesvědčeni, že do přípravy budoucích ředitelek a jejich následné adaptace by bylo potřeba zavést řád a systém. Jako jedno z řešení se nám jeví víkendová školení zaměřující se na jednotlivé oblasti školského managementu, která by ředitelky tolik nezatěžovala časově ani finančně, na rozdíl od stávající varianty funkčního školení. Většina ředitelek jej díky jeho

časové a finanční náročnosti absolvuje až během svého setrvání ve funkci, což už je, jak se říká „s křížkem po funuse“.

Druhým návrhem je vytvoření takové počítačové aplikace, která by byla dostupná všem ředitelkám a byla pro ně nástrojem k řízení školy, organizérem i rádcem v oblasti právní, ekonomické, personální i bezpečnosti. Tím by došlo k propojení ředitelů po celé České republice a rozvinula by se tak kolegiální výpomoc, která by probíhala formou diskusí a fóra. Věříme, že tuto možnost by mnoho ředitelek jistě uvítalo, jelikož samy v rozhovorech uváděly, že zkušenosti a konzultace s jinými ředitelkami jsou pro ně největším přínosem.

Získané informace mohou sloužit jako podklad k hlubšímu zkoumání dané problematiky, nebo mohou být použity k zefektivnění přípravy ředitelek do funkce a usnadnění jejich adaptace na nové pozici.

Použitá literatura

- BACÍK, F. *Škola a její management pod lupou*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2006, 141 s. ISBN 978-80-7290-379-5.
- BEČVÁŘOVÁ, Z. *Kvalita, strategie a efektivita v řízení mateřské školy*. 1. vyd. Praha: Portál, 2010, 171 s. ISBN 978-80-7367-221-8.
- BEČVÁŘOVÁ, Z., *Současná mateřská škola a její řízení*, 1. Vyd. Praha: Portál 2003, 154 s. ISBN 8071785377.
- FISCHER, Walter A. a Michael SCHRATZ. *Vedení a rozvoj školy: do budoucnosti snovou kulturou řízení*. Brno: Paido, 1997. 173 s. ISBN 80-85931-34-6.
- GOLD, Anne. *Řízení současné školy. O práci učitelů na střední úrovni řízení*. Žďár nad Sázavou: Fakta v.o.s., 1998, 164 s. ISBN 80-902614-0-X
- HARTL, Pavel. *Stručný psychologický slovník*. Praha: Portál, s.r.o., 2004. 311s. ISBN 80-7178-803-1
- POL, Milan. *Škola v proměnách*. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 194 stran. ISBN 978-80-210-4499-9.
- PRŮCHA, Jan. *Pedagogická encyklopedie*. Vyd. 1. Praha: Portál, s. r. o., 2009. ISBN 978-80-7367-546-2
- PRŮCHA, Jan a Soňa KOŤÁTKOVÁ. *Předškolní pedagogika: učebnice pro střední a vyšší odborné školy*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2013. 181 s.; ISBN 9788026204954.
- PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele*. Vyd. 1. Olomouc: UP v Olomouci, 2003. ISBN 80-244-0676-4
- SPILKOVÁ, V., HEJLOVÁ, H. *Příprava učitelů pro primární a preprimární vzdělávání v Česku a na Slovensku*. Vývoj po roce 1989 a perspektivy. Praha: Pedagogická fakulta UK 2010. 394 s. ISBN 9788072904860.
- SYSLOVÁ, Z. *Autoevaluace v mateřské škole*. Cesta ke kvalitě vzdělávání. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0183-0.
- SYSLOVÁ, Z. a kol. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2012. 340 s. ISBN 9788073579760.
- ŠMELOVÁ, Eva. *Mateřská škola a její učitelé v podmínkách společenských změn. Teorie a praxe II*. Olomouc: Univerzita Palackého – Pedagogická fakulta, 2006. 160 s. ISBN 80-244-1373-6

- ŠMELOVÁ, Eva, NELEŠOVSKÁ Alena. *Učitel mateřské školy v reflexi současných proměn*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. 122s. ISBN 987-80-244-2272-5
- ŠVARŤÍČEK, Roman. Metody sběru dat. In ŠVARŤÍČEK, Roman, ŠEĎOVÁ, Klára a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách: pravidla hry*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. Kapitola 5, s. 142-206. ISBN 978-80-7367-313-0
- VAŠUTOVÁ, Jaroslava. *Profese učitele v českém vzdělávacím kontextu*. Brno: Paido, 2004. 192s. ISBN 80-7315-082-4
- VÝZKUMNÝ ÚSTAV PEDAGOGICKÝ PRAHA, *Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání*, dotisk 1. vyd., Praha: Výzkumný ústav pedagogický v Praze, 2004, 45 s. ISBN 8087000005
- Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, v platném znění*
- Vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy*
- Vyhláška č. 54/2005 Sb. o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích*
- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v platném znění*
- Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů*
- Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, v platném znění*

Seznam příloh

Příloha č. 1: Struktura rozhovoru

Příloha č. 2: Písemný záznam jednoho z realizovaných rozhovorů

Příloha č. 1: Struktura rozhovoru

- 1) Co vás vedlo k tomu, stát se ředitelkou?
- 2) Podporovalo vás ve vašem rozhodnutí okolí?
- 3) Podle čeho jste se rozhodovala při výběru mateřské školy, do které se přihlásíte na výběrové řízení?
- 4) Jak své rozhodnutí hodnotíte nyní v souvislosti se znalostí svého budoucího pracovního prostředí a zaměstnanců?
- 5) Jak probíhalo výběrové řízení?
- 6) Jaké byly požadavky na funkci ředitelky mateřské školy?
- 7) Potřebovala jste si před výběrovým řízením v některé oblasti doplnit znalosti?
- 8) Jakým způsobem jste se připravovala do funkce ředitelky?
- 9) Byla pro vás příprava náročná?
- 10) S jakými možnostmi přípravy do funkce nabízené státem či soukromými organizacemi jste se setkala?
- 11) Jak jste se o nich dozvěděla?
- 12) Připadají vám současné možnosti přípravy budoucích ředitelek do funkce dostačující?
- 13) Kdo / co vám v době nástupu do nové pozice pomáhalo?
- 14) Jaké materiály, informace a pomůcky jste měly v době svého nástupu do funkce k dispozici pro usnadnění adaptace na nové pozici?
- 15) Byla pro vás příprava do funkce finančně náročná?
- 16) Jsou podle vás současné možnosti přípravy na ředitelskou funkci dostačující?
- 17) Kde vnímáte případné nedostatky týkající se přípravy do ředitelské funkce?
- 18) Jak probíhaly první týdny v nové funkci?
- 19) Jak jste je zvládala?
- 20) Jak jste se v té době cítila?
- 21) Co vám dělalo největší problém?
- 22) Jakým způsobem vás přijali podřízení?
- 23) Co vám funkce ředitele mateřské školy dala a co vzala?
- 24) Jste nyní ve funkci spokojená?

Příloha č. 2: Písemný záznam jednoho z realizovaných rozhovorů

1. V: dobrý den, zeptám se vás nyní na pár otázek. Upozorňuji vás, že rozhovor bude nahráván. Tak napřed bych se tedy zeptala, co vás vedlo k tomu stát se ředitelkou?
2. R: nespojenost v tamějším působišti a asi profesní růst.
3. V: jo takže potřeba se někam jakoby...
4. R: jo, vzdělávat a posunout.
5. V: podporovalo vás okolí v tom rozhodnutí?
6. R: ano podporovalo.
7. V: podle čeho jste se rozhodovala při výběru MŠ, kam se přihlásíte na výběrové řízení?
8. R: podle lokality, podle referencí na tu školu, podle osobní návštěvy.
9. V: hm. A jak to rozhodnutí teď hodnotíte? Myslíte si, že jste se rozhodla dobře?
10. R: myslím si, že jo. Myslím, že kdybych nebyla spokojená, tak bych tuto situaci změnila.
11. V: hm. A jak to výběrové řízení probíhalo?
12. R: vlastně byla stanovena konkurzní komise, kde byli zástupci kraje, magistrátu, obce, ČŠI, zástupce mateřské školy. Vlastně do určitého termínu byly potřeba odevzdat různé písemnosti plus koncepce, s tou komisí jsem se seznámila a odpověděla na doplňující otázky.
13. V: byli ještě nějakí kandidáti?
14. R: byli, byli jsme čtyři.
15. V: a jaké byly požadavky?
16. R: vlastně když je vypsáno výběrové řízení, tak je k tomu uveden seznam požadavků. Bylo tam předepsané vzdělání, praxe, bezúhonnost, potvrzení zdravotní způsobilosti, pro starší ročníky tam bylo, že jsme nestudovali politickou školu, něco co se týče minulého režimu. Samozřejmě ta koncepce byla požadovaná, znalost českého jazyka je požadovaná, znalost školských zákonů ...
17. V: a ta koncepce byl váš nějaký plán, co máte se školkou v úmyslu?
18. R: ano, plán, jakým směrem by se škola měla ubírat. Co bych tady chtěla dělat.
19. V: a to mělo být dlouhodobě zaměřeno?
20. R: to byly prostě asi nějaký představy.

21. V: potřebovala jste si před výběrovým řízením doplnit v nějaké oblasti znalosti?
22. R: v oblasti školských zákonů.
23. V: a jakým způsobem jste se připravovala do té funkce?
24. R: no v podstatě samostudium. Rozhovory s ostatními ředitelkami, nebo pedagogickými pracovníci, návštěvou této školy, rozhovorem s ředitelkou, se zástupkyní, které tady byly a možná takovým sběrem zkušeností z čehož jsem si udělala nějaký obraz.
25. V: a měla jste předtím nějaké kontakty na jiných školách, třeba nějaké kamarádky...
26. R: tak to určitě jo. Vzhledem k tomu, že jsem na několika školách pracovala, tak jsem kontakty měla.
27. V: a pomohla vám i nějak bývala stávající ředitelka, která tu byla?
28. R: jako myslím si že stou vlastní... jako takhle. Byla ke mně vstřícná, umožnila mi prohlídku té školy, podala mi informace, ale že třeba s tou vlastní koncepcí nebo s něčím takovým konkrétním, to ne. Jako že by mě vyloženeš někam směřovala, to ne, ale podala mi informace, které jsem potřebovala.
29. V: a byla pro vás ta příprava náročná?
30. R: myslím si, že nijak zvlášť. Jako že by to bylo něco vyčerpávajícího. Byla jsem na to připravená, jako co to bude obsahovat. Jako bylo mi jasné, že ta koncepce se neudělá za půl hodiny a že to neobhájím hned, že to musí být propracované, jako s tím jsem do toho šla, ale nebylo to něco zase, nad čím bych seděla měsíc, než jsem šla na to výběrové řízení a hlavně já jsem hodně čerpala z praxe, protože vlastně jsem se hlásila z praxe a hlavně už jsem jeden konkurz za sebou měla, ač kdysi dávno, takže to nebyla moje první zkušenost.
31. V: takže když jste zjistila, že vás vybrali, tak jste ještě dostudovala teda nějaké studium...
32. R: ano, to je vlastně povinnost ředitelů vybraných, si do dvou let od zvolení do funkce ředitel musí absolvovat tzv. „funkční studium“, které je potom ukončeno závěrečnou prací, její obhajobou, aby vlastně mohl tu funkci vykonávat. Kdybych to studium neabsolvovala, tak bych byla potom odvolána.
33. V: Ano, takže jste nastoupila do funkce a získávala zkušenosti tak nějak...
34. R: ano, já jsem nastoupila do funkce v lednu a bylo to tápání, protože si myslím, že na to člověk není připravený na všechno úplně dokonale, ač zná spoustu věcí z praxe, takže to bylo vlastně... člověk do toho skočí. Jo a bylo to od 1. ledna, taky půlka školního roku, takže ta doba nebyla úplně nejlepší, ale od září jsem potom nastoupila na to funkční studium. A tady to vedla tím vyptáváním informací, ptáním, prosbou o radu s právníkem, s účetním, prostě jakýmkoliv způsobem jsem ty informace získávala.
35. V: hm a jak jste prožívala ty první dny nebo týdny?

36. R: hrozně. Byl to strašný stres, byl stres to, že na to nikdy nezapomenu, že jsem dostala vlastně ten svazek klíčů mezi vánočními svátky od té bývalé ředitelky a vlastně 3.1. ráno v 6, nebo v 7 všude tma a šla jsem vlastně do budovy, kterou jsem moc neznala, odemykala jsem, čekala cizí lidi, jo protože tím, že byly ty vánoční prázdniny, tak jsem neměla ani čas se s někým seznámit, nebo se jít představit. Jo takže s klíčem a kdo tam bude, co tam bude. Věděla jsem jen o Pavle (učitelka), protože byla přisedící u toho konkurzu, takže tu už jsem viděla, takže byl to obrovský stres. Nepůsobilo to dobře. Jiné pracoviště, jiní lidi, ze dne na den, je to náročné. Plus úkoly, které vám nikdo nezdává, jiní děti, noví rodiče...
37. V: a v rámci přípravy do funkce, setkala jste se s nějakými možnostmi, které nabízel vyloženě stát, nebo jiné organizace?
38. R: ty organizace nevím, ale myslím si, že to funkční studium si může udělat každá učitelka předem, pokud chce. Ředitelka to má v podmínce, ale učitelka, pokud má zájem a zaplatí si to a pokud má umožněno studium, protože je to zase časově náročné, dojíždí se tam nějakou dobu, takže pokud má možnost si to udělat od své ředitelky, že jí to umožní. Vím, že se to dělá, že některé učitelky, když šla ředitelka někdy do důchodu a ony se tam holky domluvily, že by chtěly, aby to tam po ní vzala, i když ono to není jisté, že když se domluví, že to takhle bude, ale některé učitelky už si třeba to funkční studium udělaly jako učitelky a pak vlastně to napsaly do životopisu, že to mají.
39. V: jo, a to si teda musí platit ty učitelky samy?
40. R: dá se část uhradit určitě z Dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, tak jak se platí akreditovaná školení, na to jsou ty peníze, takže dá se to zaplatit ze státního.
41. V: a o této podmínce vám řekli na výběrovém řízení, nebo to jste si sama zjistila?
42. R: nene, oni o potom na to upozorňují na různých poradách, metodických dnech, apod., že ředitelky které ještě neodevzdaly potvrzení, že absolvovaly studium... ale u konkurzu se o tom nemluvilo.
43. V: a máte pocit, že vám na to školení řekli pak něco, co kdybyste věděla předtím, než jste se stala ředitelkou, že by vám to dost usnadnilo práci nebo nástup do funkce?
44. R: no asi bych byla připravenější, měla bych větší obzor rozšířenej. Nevím jestli konkrétně by mi to velmi usnadnilo, ale možná ta představivost o tom rozsahu té práce by byla větší.
45. V: a nějaké jiné možnosti vám nebyly nabídnuty, nebo nevěděla jste o nich? Třeba nějaká příručka pro začínající ředitelky.
46. R: to asi netuším. Je možný, že něco takového existuje. Nebo v rámci toho funkčního studia byly nějaké materiály, jo ale...
47. V: připadá vám ta příprava ředitelek dostatečná?

48. R: Myslím si, že je to takový základ. Myslíte to funkční studium?
49. V: no obecně, když se z učitelky stává ředitelka, tak to funkční studium je taková jedna možnost...
50. R: to je hrozně individuální. Jak která se chce dál zdokonalit, chce o všem vědět, je to strašně individuální. Někdo ví, někdo neví. To funkční studium je takový základ, ale stejně je potřeba pořád sledovat různé vyhlášky, různé metodiky, pokyny, vyjde nový občanský zákoník, už se to někde projeví, spousta účetních věcí se mění... myslím si, že je to dobrý základ, ale neznamená to, že je v tom úplně všechno, jako že tohle se naučím, mám to funkční a mám patent na ředitelku.
51. V: a myslíte, že by mohl být nějaký kurz, který by vám více pomohl, nebo že tento základ stačí a stejně se to musí každá sama doučit?
52. R: netuším, musela by to být asi nějaká aktualizace... ale je pravda, že jsou nabízeny různé druhy školení. Mě asi nejvíc pomáhají konzultace s ostatními ředitelkami, to si myslím, že je takový nejúčinnější, že se reaguje na daný problém, na inspekci, na kontroly, kde kdo udělal chybu a člověk už si hned zkontroluje, jestli to má v pořádku, to je takový nejúčinnější. Ono něco jiného je... samozřejmě to školení je základ, ale někdy se nedotkne úplně té praxe. Jako není tam ta přímá vazba, protože se pořád dějí nějaké věci, které se dít nemají, takže to je pro mě asi to nejúčinnější.
53. V: jo, takže jste nejvíce čerpala zkušenosti ze zkušeností jiných...
54. R: jo, třeba si po té poradě nějaké sedneme tady, třeba čtyři, pět ředitelk jo a co konkrétního, jak se to řeší jinde, a já se z toho snažím, jako ne kopírovat to, ale nasadit z toho něco na tu naši konkrétní školu.
55. V: a vnímáte nějaké nedostatky ohledně přípravy do funkce, kde by bylo třeba dobré ještě něco rozšířit, ne z vaší strany, ale třeba ze strany států, či organizací, co by mohlo být lépe podchyceno?
56. R: já nevím. Asi mi to přijde dostatečné. Ale vím, že pro hodně ředitelk je problém třeba ty účetní záležitosti, protože jako učitelka s tím nepřijde vůbec do styku. Je tam totiž hodně oblastí, jako pracovní práva, styk se zaměstnanci, BOZP, je tam státní rozpočet, peníze od obce, než se v tom prostě někdo srovná, tak může to trvat určitý čas a je pravda, že někdo se s tím fakt nesrovná, pokud nemá fakt buňky někam jinam, než co se týče té výchovné práce.... už je to prostě jiná práce, než jenom ta učitelská.
57. V: a vám dělalo co největší problém tady v té funkci?
58. R: asi taky to účetnictví. Volba rozpočtu, máme troje peníze... ale je pravda, že jsem se asi od účetního hodně naučila.
59. V: a dávaly vám ohledně účetnictví informace i na tom školení funkčním?

60. R: myslím, že dopodrobna ne. Možná okrajově.
61. V: takže nejvíce teda ten účetní...
62. R: ano, přímo konkrétní věc, konkrétní problém... protože i když něco je, to ej zase tak obsáhlá oblast, že i když se dojde k něčemu, tak je to potřeba řešit aktuálně, konkrétně, nemusí na to být nějaké nařízení, poučka, nebo něco,.
63. V: a nějakou brožurku, jak třeba vést mateřskou školu?
64. R: ano, to určitě existuje a vlastně marci, to vám můžu ukázat, co mívám, to je to Řízení mateřské školy, to je od Atre CDčka, kde jsou zákony, kde jsou různé písemnosti, kde je opravdu veškerá problematika mateřských škol, jsou tam udělány i nějaké vzory dokumentů, které se dají potom stáhnout, upravit, jo takže tohle využívám.
65. V: a to jste si zařídila sama, nebo vám to bylo nabídnuto?
66. R: myslím si, že mi o tom někdo řekl a přišla mi nějaká nabídka, a chodí mi i aktualizace.
67. V: a jak vás přijali podřízení v nové funkci?
68. R: myslím si, že slušně.
69. V: byla jste z toho nervózní, jste říkala?
70. R: byla.
71. V: a co vám funkce ředitelky dala a co vzala, když to srovnáte s bývalou pozicí?
72. R: tak nejdříve to pozitivní, já jsem se naučila opravdu hodně věcí, myslím si, že jsem na sobě zapracovala, protože opravdu, co se týče účetnictví, co se týče těch různých oblastí, protože ta práce je tak různorodá, protože co se týče jednání s lidmi, vedení pracovního týmu, atd., tak určitě jsem se jakoby sebevzdělala, mám nové poznatky, nové zkušenosti, nové vědomosti, které si myslím, že musím využívat strašně flexibilně, že je to strašně nedocenené, že málokdo si dokáže představit, co všechno ta pozice obnáší, kdo vlastně, když to tak řeknu, si hraje s děčkama, což kolikrát řeknou o učitelce mateřské školy, že si hraje. Jo, takže to vidím na sobě, že sem musela někam opravdu růst, protože bez toho by to nešlo. Co mi vzalo, tak klid, protože jestli tady člověk je nebo není, tak pořád má za krkem 75 děcek, mám za krkem zaměstnance, budovu, takže taková ta zodpovědnost obrovská, protože když jsem odešla z budovy jako učitelka, tak jsem zavřela dveře a bylo mi to jedno., teď prostě si to nemůžu dovolit. Samozřejmě i čas, protože když je potřeba, tak se na hodinky člověk nemůže koukat a určitou nervozitu, při kontrolách a různých těchto nepříjemných věcech, které se musí absolvovat a které byly sice vždycky v pořádku, tak ten stres, dřív jakoby takový nebyl. A za svá rozhodnutí si nesu zodpovědnost sama a chtěla jsem to tak, takže si stěžovat nemůžu, ale určitě je to jinak, než to bylo. Ještě mě napadá, že jsem přicházela s tím, že bych se chtěla zavděčit všem,

ale s postupem času jsem zjistila, že to není možné a že si musím dávat velký pozor, abych se všemi jednala stejně, a když dovolím jednomu, že budu muset i druhému.

73. V: a vnímáte ještě nějaké výhody, nebo nevýhody, oproti té předchozí pozici?

74. R: to si myslím, že souvisí s těmi klady a zápory. Pro mě byl velký důvod odchodu z pozice učitelky, že jsem nebyla spokojená s prací ředitelky, protože se o tu školu úplně nestarala, nestarala se o zaměstnance, dávala nesmyslná rozhodnutí a nebylo možné je vyvrátit ani nebyla možná žádná diskuse, takže to bylo možná to, co mě utvrdilo v tom, ať to zkusím, ale jsem ráda, že jsem to udělala. Já si za tím stojím, snažím se, ač to někdy nevypadá, abychom jakoby vycházely, aby se všem vyšlo vstříc, aby nebyly zbytečné problémy, myslím si, že ničeho nezneužívám ani nevyužívám, jsem ochotná k jakémukoliv rozhovoru, když to bude ku prospěchu a myslím si, že kdybych nebyla spokojená, tak jsem typ, kterej to změní.... Takhle, člověk je vždycky nespokojenej, vždycky si říkám, že ještě toto nemám hotový, a tohle, podle mě nemám všechno v perfektním stavu, jako bych měla mít. Říkají holky, že je to normální stav, že to nikdy nebude, protože než se dodělá jedna oblast, tak se změní vyhláška, změní se něco, ale nesetřvala bych na místě, byť i ředitelském, jenom proto, abych to místo měla. Kdybych nebyla spokojená, kdyby tady byl někdo, kdo by nám vadil, kdo by dělal problémy, nebo kdybych cítila od těch zaměstnanců, že tu nejsem vítaná, tak bych to nedělala.

75. V: dobře, tak já moc děkuji za rozhovor.

Anotace

Jméno a příjmení:	Mgr. Marcela Andrašší
Katedra nebo ústav:	Katedra primární a preprimární pedagogiky
Vedoucí práce:	Mgr. Alena Vavrdová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2015

Název práce:	Přechod učitelky na pozici ředitelky mateřské školy
Název v angličtině:	The transition from the role of kindergarten teacher to the new role as the director of kindergarten
Anotace práce:	Tato bakalářská práce se zabývá adaptačním procesem ředitelek mateřských škol na novou funkci. Práce je rozdělena na teoretickou a empirickou část. V teoretické části se autorka zabývá pracovní náplní ředitelek, průběhem přijímacího řízení, stávajícími možnostmi jejich vzdělávání a dostupnými informační zdroji usnadňujícími adaptaci. Součástí empirické části je výzkum zaměřený na zkušenosti a prožitky začínajících ředitelek během adaptace na novou funkci.
Klíčová slova:	adaptace, mateřská škola, emoce, ředitel, vzdělávání, přijímací řízení
Anotace v angličtině:	This diploma thesis deals with the adaptation process of the kindergarten directors to their new role. The work is divided into theoretical and empirical part. In the theoretical part, the author deals with the description of the director's job, process of recruitment, current possibilities in their education and information resources available to aid the adaptation process. The empirical part contains the research focused on skills and experiences of novice directors during their adaptation to the new role as kindergarten director.

Klíčová slova v angličtině:	adaptation, kindergarten, emotion, director, education, hiring process
Přílohy vázané v práci:	Příloha č. 1: Struktura rozhovoru Příloha č. 2: Písemný záznam jednoho z realizovaných rozhovorů
Rozsah práce:	48
Jazyk práce:	český