

**Univerzita Palackého v Olomouci**

**Filozofická fakulta**

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

**Vybrané faktory prostředí ovlivňující výkon  
funkce ředitelky mateřské školy**

**Some of the Factors Affecting the Performance of Function the  
Kindergarten Headmaster**

Bakalářská práce

**Xenie Benešová**

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Petra Vávrová

**Olomouc 2014**

Prohlašuji, že jsem předloženou bakalářskou práci vypracovala samostatně za použití citované literatury.

V Olomouci dne 30. 6. 2014

\_\_\_\_\_

Poděkování:

Touto cestou vyjadřuji poděkování PhDr. Petře Vávrové za její vstřícnost, cenné rady a podněty při vedení mé bakalářské práce. Poděkování také patří všem ředitelkám mateřských škol, které mi byly při zpracování bakalářské práce nápomocné.

## Obsah

Úvod .....	4
<b>1 Ředitelka mateřské školy .....</b>	<b>5</b>
1.1 Legislativní ukotvení pro výkon funkce .....	5
1.2 Povinnosti a pravomoci ředitelky mateřské školy dle školského zákona .....	7
<b>2 Manažer .....</b>	<b>9</b>
2.1 Role manažera .....	9
2.2 Manažerské funkce.....	9
2.3 Management v podmínkách mateřských škol.....	10
<b>3 Faktory, které ovlivňují výkon funkce manažera .....</b>	<b>13</b>
3.1 Vnitřní faktory.....	13
3.2 Vnější faktory.....	13
3.3 Faktory ovlivňující výkon funkce manažera ve školství .....	16
<b>4 Výzkumné šetření .....</b>	<b>19</b>
4.1 Cíl výzkumu, výzkumné otázky .....	19
4.2 Příprava a realizace výzkumného šetření.....	19
4.3 Výsledky a interpretace výzkumného šetření .....	22
4.4 Interpretace a diskuse výsledků šetření .....	24
4.5 Shrnutí.....	30
<b>Závěr .....</b>	<b>33</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>34</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>42</b>
<b>Seznam zkratk.....</b>	<b>44</b>
<b>Anotace.....</b>	<b>45</b>
<b>Annotation .....</b>	<b>46</b>

## Úvod

Naše společnost stále prochází změnami a tyto se samozřejmě dotýkají vzdělávacího systému v České republice. V tomto rychle se měnícím prostředí musí školy často čelit změnám. Aby byly školy úspěšné, vyžaduje to ze strany vedoucích pracovníků nejen se těmto dynamickým změnám pohotově přizpůsobit, ale také tvořivě a rychle reagovat.

V minulých letech jsem byla ředitelkou mateřské školy a s vedením tohoto zařízení mám velké zkušenosti. V současnosti již tuto práci nevykonávám a z profesního hlediska mne zajímá, jaké faktory v tomto období ovlivňují výkon funkce ředitelky mateřských škol. Proto jsem zvolila tento cíl práce: „Určit faktory prostředí, které podle názoru ředitelky mateřských škol v současnosti ovlivňují výkon jejich funkce.“ Aby byl cíl naplněn, je třeba splnit cíl teoretické i empirické části bakalářské práce.

Cílem teoretické části práce je popsat vybrané faktory prostředí ovlivňující výkon funkce ředitelky mateřské školy. Proto nejdříve popíšu v čem spočívá výkon funkce ředitelky mateřské školy, její náročnost a dále budu sumarizovat dohledané poznatky o vybraných faktorech prostředí ovlivňujících tento výkon. Cílem empirické části práce bude pojmenovat faktory, které podle názoru ředitelky mateřských škol v současnosti ovlivňují výkon jejich funkce a objasnit dopady jejich působení. V práci budou použity následující metody: práce s odbornou literaturou a školskou legislativou, polostrukturovaný rozhovor.

Struktura práce je následující. Dělí se na teoretickou a empirickou část. V teoretické části se budu zabývat legislativním ukotvením výkonu funkce ředitelky mateřské školy a vysvětlím základní pojmy související s manažerskou činností. Následně se budu zabývat vybranými faktory prostředí, které ovlivňují výkon funkce ředitelky mateřských škol. V empirické části provedu výzkum metodou polostrukturovaného rozhovoru. Zaměřím se na pojmenování faktorů, které v současnosti ovlivňují výkon ředitelky mateřských škol ve zvolené lokalitě a objasním dopady jejich působení. Součástí práce je seznam použité literatury, zdrojů a přílohy.

V legislativě se používá pojem „ředitel“, v této souvislosti jej také uvádím. Protože pojednávám o mateřských školách, ve kterých vedoucí funkci vykonávají ředitelky, píšu dále v textu práce „ředitelka školy“.

## **1 Ředitelka mateřské školy**

### **1.1 Legislativní ukotvení pro výkon funkce**

Ředitelka mateřské školy je statutárním orgánem školy, tato může mít různé zřizovatele, být zřízena v různých právních formách.

Právní postavení škol a školských zařízení upravuje § 8 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v platném znění, dále jen školský zákon. Kraj, obec a dobrovolný svazek obcí zřizuje mateřské školy jako školské právnické osoby podle § 124 školského zákona nebo jako příspěvkové organizace podle zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů. Zákon č. 562/2004 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím školského zákona.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky zřizuje mateřské školy jako školské právnické osoby nebo státní příspěvkové organizace podle zvláštního právního předpisu § 54 odst. 2 zákona č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích a podle § 169 Školského zákona.

Registrované církve a ostatní právnické nebo fyzické osoby zřizují mateřské školy jako školské právnické osoby nebo jako právnické osoby podle zvláštních předpisů, např. obchodní zákoník, zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. V tomto případě se jedná o školy církevní nebo soukromé.

Dle odst. 3 § 33 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce (dále jen zákoník práce) v platném znění je ředitelka mateřské školy, která byla zřízena obcí jako příspěvková organizace do své funkce jmenována zřizovatelem školy na základě výsledků konkursního řízení, které upravuje vyhláška č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích. Úlohu a kompetence ředitele školy, kterou vymezuje zákoník práce, plní ředitelka na základě § 11 zákoníku práce jako vedoucí zaměstnanec zaměstnavatele. Předpoklady pro výkon funkce ředitelky jsou stanoveny v zákoně číslo 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění zákona číslo 159/ 2010 Sb.

Ředitelem školy může být fyzická osoba, která splňuje předpoklady podle § 3 a 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

- a) 3 roky pro ředitele mateřské školy,

b) 4 roky pro ředitele základní školy, základní umělecké školy a školských zařízení s výjimkou školských zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a školských zařízení pro preventivně výchovnou péči,

c) 5 let pro ředitele střední školy, jazykové školy, konzervatoře, vyšší odborné školy a školských zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a školských zařízení pro preventivně výchovnou péči.

(2) Ředitelem školy zřizované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen "ministerstvo"), krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí, jehož předmětem činnosti jsou úkoly v oblasti školství (dále jen "svazek obcí"), může být jen ten, kdo vedle předpokladů uvedených v odstavci 1 získal 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 podle § 24 odst. 4 písm. a).

(3) Povinnost absolvovat studium pro ředitele škol zřizované ministerstvem, krajem, obcí a svazkem obcí se nevztahuje na ředitele, který znalosti v oblasti řízení školství získal vysokoškolským vzděláním v akreditovaném studijním programu školský management, nebo vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na organizaci a řízení školství (Valenta 2005, s. 231 - 232).

Předpoklady pro výkon činnosti pedagogického pracovníka §3 Zákona o pedagogických pracovních. Pedagogickým pracovníkem může být ten, kdo splňuje tyto předpoklady:

- a) je plně způsobilý k právním úkonům,
- b) má odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává,
- c) je trestně bezúhonný,
- d) je zdravotně způsobilý a
- e) prokázal znalost českého jazyka, není-li dále stanoveno jinak.(Valenta 2005).

Jmenování ředitelky mateřské školy je upraveno v § 166 odst. 2 školského zákona. Rozhodnutí o jmenování ředitelky školy a školského zařízení musí předcházet konkurzní řízení. Odvolání ředitelky mateřské školy řeší § 166 odst. 4 školského zákona. Do funkce ředitelky školské právnické osoby a příspěvkové organizace může být jmenován pouze ten, kdo splňuje předpoklady pro výkon této funkce stanovené zákonem č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovních a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Konkrétně jsou tyto předpoklady stanoveny v § 5 zákona o pedagogických pracovních.

Ředitelku školské právnické osoby zřizované ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí, ředitelku příspěvkové organizace nebo vedoucího organizační složky

státu nebo její součástí jmenuje na vedoucí pracovní místo zřizovatel na základě jím vyhlášeného konkurzního řízení na období 6 let. V průběhu posledních 6 měsíců pracovního poměru ředitelky školy nebo školského zařízení na dobu určitou, nejpozději však 3 měsíce před jeho skončením, může zřizovatel vyhlásit konkurz na ředitelku školy nebo ředitelku školského zařízení pro další období. Zřizovatel vyhlásí konkurz vždy, navrhne-li to nejpozději 6 měsíců před koncem doby trvání pracovního poměru na dobu určitou Česká školní inspekce nebo školská rada. Nedojde-li k vyhlášení konkurzu, prodlužuje se doba trvání pracovního poměru na dobu určitou o dalších 6 let. Valenta uvádí: „*Ke jmenování ředitele veřejné školy již zřizovatel nepotřebuje souhlas žádného jiného orgánu veřejné správy. Totéž platí i pro proces odvolán*“ (Valenta 2005, s. 174).

### **1.2 Povinnosti a pravomoci ředitelky mateřské školy dle školského zákona**

Školský zákon vymezuje úlohu a kompetence ředitele školy, liší se v závislosti na právní formě školy a s přihlédnutím k různým zřizovatelům. Ředitel školy a školského zařízení rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak. Odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy, uvedenými v § 3. Odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb, vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření. Vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady, pokud se podle tohoto zákona zřizuje, zajišťuje, aby osoby uvedené v § 21 byly včas informovány o průběhu a výsledcích vzdělávání dítěte, žáka nebo studenta. Zajišťuje spolupráci při uskutečňování programů zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených ministerstvem. Odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení. Ředitel školy zřizuje pedagogickou radu jako svůj poradní orgán, projednává s ním všechny zásadní pedagogické dokumenty a opatření týkající se vzdělávací činnosti školy, při svém rozhodování ředitel školy k názorům pedagogické rady přihlédne. Pedagogickou radu tvoří všichni pedagogičtí pracovníci školy. Ředitel stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení, odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu přidělených podle § 160 až 163 v souladu s účelem, na který byly přiděleny, rozhoduje o právech a povinnostech v oblasti státní správy ve vyjmenovaných případech (např. přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání, zamítnutí žádosti o odklad povinné školní docházky), rozhoduje ve věcech školské právnické osoby, pokud tento zákon nestanoví jinak. Ředitel školské právnické osoby zřízené jinou právnickou nebo fyzickou osobou je ze své činnosti odpovědný



radě a v tom případě radě předkládá taxativně vyjmenované návrhy např. návrh rozpočtu a jeho změn, návrh střednědobého výhledu financování, návrh roční účetní uzávěrky, návrh vnitřního mzdového předpisu, organizačního řádu, návrh změn zřizovací listiny. Ředitel se účastní jednání rady s hlasem poradním. Dle školského zákona jsou v rukou ředitelky mateřské školy rozhodovací pravomoci a kompetence z oblasti odborné pedagogické činnosti, pracovněprávní, finanční a ekonomické. Je zřejmé, že tato práce je náročná a úkolů je mnoho. Práva a povinnosti ředitelky školy uvedené ve školském zákoně nepokrývají konkrétní obsah. Nejsou zde stanoveny konkrétní úkoly, které jsou potřebné k bezchybnému fungování celého systému organizace.

## 2 Manažer

Cílem teoretické části práce je popsat vybrané faktory prostředí ovlivňující výkon funkce ředitelky mateřské školy. Proto v této kapitole popíšu v čem spočívá výkon funkce ředitelky mateřské školy a její náročnost. Budu se věnovat vysvětlení pojmu role a funkce manažera a následně budu specifikovat management v podmínkách mateřských škol.

### 2.1 Role manažera

Profesní požadavky na jednotlivé manažerské posty a s nimi spojené úlohy, umožňují vymezit okruh pravomocí a požadavků kladených na danou pracovní činnost. To napomáhá jasně určit roli manažera i jeho pracovní náplň (Plamínek 2011, s. 126). Charakteristiku manažerské role definuje Armstrong (2008, s. 41): „ Role je úloha, kterou lidé hrají při plnění svých povinností.“ H. Mintzberg (in Vodáček, Vodáčková 2013, s. 159) seskupil činnosti vedoucích pracovníků do deseti „rolí“, které rozdělil do tří skupin: interpersonální, informační, rozhodovací.

V druhé polovině 80. let minulého století byly provedeny srovnávací rozborů koncepcí manažerských funkcí s Mintzbergovou koncepcí manažerských rolí. Výzkum sledoval, do jaké míry jsou v protikladu. Z rozborů vyplynulo stanovisko, že koncepce manažerských rolí se dá vyložit manažerskými funkcemi a použitelnost se vztahuje hlavně na vrcholové manažery (Vodáček, Vodáčková 2013, s. 161).

### 2.2 Manažerské funkce

Obecně můžeme říct, že manažerem je ten, kdo řídí práci jiných, nese za ni odpovědnost a vykonává základní manažerské funkce. „Pojmem manažerské funkce se chápou typické činnosti, které by měl vedoucí pracovník (manažer) účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce“ (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 65). Manažerské funkce rozdělili ve své učebnici managementu Američané Harold Koontz a Heinz Weihrich (in Cimbálníková 2010, s. 11) na čtyři základní funkce: plánování, organizování, vedení, kontrolování.

*Plánování* zahrnuje stanovení a výběr cílů, určení způsobů (činností) a prostředků k jejich dosažení. U Cimbálníkové (2010, s. 50) se dočteme: „*Při plánování musí manažeři učinit rozhodnutí týkající se jeho základních prvků: cílů, postupů (akcí), zdrojů, implementace a kontroly.*“

*Organizování* vychází z cílů, zahrnuje personální zajištění, materiální zajištění a zřízení účelné organizační struktury.

Vedení je proces motivování a ovlivňování lidí. Podle Světlíka (2006) leadership (efektivní vedení lidí) je některými autory považován za prvek úspěšného managementu. Je charakterizován existencí charismatického jednotlivce s nadáním stanovit vizi a schopností motivovat a strhnout ostatní pracovníky k jejich naplňování a ke změnám. Armstrong (2008, s. 17) ve své publikaci uvádí, že se vedení zaměřuje na lidi. Je to proces, který vytváří a sděluje vizi, motivuje a získává u lidí oddanost a angažovanost. Lídr podle autorů Bedrnová, Jarošová, Nový (2012, s. 416) přímo ovlivňuje každodenní jednání lidí na pracovišti, a to: směrem k vysokým výkonům a spolupráci, s ohledem na jejich spokojenost, se zaměřením na jejich další rozvoj. „*Manažeři dokončují to, co by stejně muselo být dokončeno. Vůdci dosahují věcí, kterých by se bez nich nedosáhlo. To se jim daří díky uvolnění skrytých osobních sil: sil zaměstnanců, kteří byli k dosažení cíle zplnomocnění*“ (Paul Birch, 2005, s. 4). Dle názorů zaměstnavatelů jsou podstatnější vůdcovské schopnosti, umění formovat podnikovou kulturu, která je v souladu s cíli a hodnotami organizace (Bedrnová, Nový 1998, s. 24).

*Kontrolování* zahrnuje porovnání dosažených cílů s cíli plánovanými, zjištění odchylek od plánů nebo standardů, a napomáhá k jejich odstranění. Jasně stanovené cíle a kvalitně vypracovaný kontrolní systém jsou předpokladem efektivní kontroly. Výsledkem je buď vyhovující stav, nebo v případě nežádoucího vývoje přijetí nových rozhodnutí. Management pracuje dále s pojmy paralelní manažerské funkce. Těmi jsou rozhodování a koordinace.

Manažerské standardy určují, co se od manažera očekává, jsou vodítkem posouzení výkonu manažerů a základem pro jejich přípravu a kvalifikaci (Armstrong 2005, s. 25). V rámci vzdělávání manažerů Plamínek (2011, s. 126) poukazuje na nezbytnost osvojit si kromě teoretických poznatků o managementu také znalosti zasahující do oblasti psychologie a sociologie, které jsou potřebné při spolupráci s personálem, ale i do oblastí matematiky a logiky, které jsou podmínkou pro zvládnutí ekonomické činnosti organizace.

Manažer se musí řídit tím, co po ostatních žádá. Nelze se řídit příslovím: „*Káže vodu, pije víno.*“ Toto jednání snižuje autoritu, důvěru u podřízených a zároveň prestiž manažerského postu (Folwarczná 2010, s. 15).

### **2.3 Management v podmínkách mateřských škol**

V systému pedagogických věd je školský management považován za hraniční disciplínu. Školský management má svůj předmět, pojmový aparát, i výzkumné metody. Odborníci zvažují i další možnost, nahlížet na školský management jako na aplikovanou vědní disciplínu. V případě školského managementu je zapotřebí aplikovat

obecné poznatky managementu tak, aby byly v souladu se zákonitostmi a specifiky procesu učení a výchovy (Prášilová 2006, s. 14).

Společně se změnami ve školství po roce 1989 (právní subjektivita škol, silně konkurenční prostředí na trhu vzdělávání, nižší porodnost, financování škol normativně) nastaly změny ve způsobu řízení škol. Dřívější zkušenosti pro řízení školy nestačí. Ředitelka mateřské školy se po roce 1989 stala skutečnou manažerkou s odpovědností za rozvoj školy. Ředitelka musela rozšířit oblast svých činností (právo, ekonomika, personalistika...) a zároveň dovedností z oblasti řízení, stala se řídicím orgánem – manažerem (Trojanová 2014, s. 13). *„Řízení se týká dosahování výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů, tedy lidí, peněz, zařízení, budov a vybavení, informací a znalostí“* (Armstrong 2005, s. 17). V zájmu rozvoje školy je potřeba hledat a rozvíjet vhodný vztah mezi vedením, řízením a správou. *„Řízení škol dnes vyžaduje nový typ řídicího pracovníka. Musí to být profesionál, který dokáže sladit požadavky a potřeby zřizovatele, inspekce, rodičů, žáků a především zaměstnanců; musí být odborníkem, manažerem i leaderem“* (Slavíková 2003, s. 5). Plamínek (in Lhotková, Trojan, Kitzberger 2012, s. 42) uvádí tři základní role, které ředitel školy vykonává v rámci své funkce: lídr, který určuje vizi (směr) organizace, manažer vizi převádí do praxe, vykonavatel podává konkrétní výkon. Ředitel školy jako manažer plánuje a organizuje činnost, ředitel jako lídr motivuje k naplňování vize školy. Lídr stanovuje dlouhodobé cíle, komunikuje s lidmi a motivuje je k naplnění cílů. (Trojanová 2014, s. 16, s. 17). Dobře fungující mateřská škola je výsledkem souhry všech zaměstnanců a organizačních složek, které ředitelka mateřské školy vede a spolupracuje s nimi. Ředitelka mateřské školy v roli manažera a současně i lídra v jedné osobě má nezastupitelnou roli pro organizaci. Zároveň je vykonavatel přímé pedagogické činnosti. Tato role je velmi důležitá pro udržení kontaktu s dětmi, s kolektivem zaměstnanců. Rozsah hodin přímé vyučovací činnosti stanoví ředitelce mateřské školy nařízení vlády č. 75/2005 Sb. v platném znění. Každá ředitelka mateřské školy, která chce zachovat existenci organizace, zlepšovat její výkony a plnit cíle, musí plánovat. Proces stanovení cílů je třeba zahájit stanovením vize školy – dlouhodobý pohled na to, kam směřujeme. Při sestavování vize vychází ředitelka mateřské školy z historie školy, z tradic, provádí SWOT analýzu, tzn. mapuje současnou situaci a podmínky. Je to náročná záležitost, na které by se měla podílet ředitelka společně se zaměstnanci školy. Prášilová (2006, s. 82) uvádí: *„Ve škole zpracovává plány vedení školy, buď samo, nebo za spoluúčasti ostatních pracovníků školy. Podle zákona č. 561/2004 Sb. by se na zpracování koncepčních záměrů rozvoje školy měla podílet i školská rada.“* Kromě školního vzdělávacího programu ředitelka mateřské školy vytváří další plány řízení školy. Jsou to zejména: plán řízení a kontroly,

plán evaluace a hodnocení, plán pedagogických a provozních porad, plán vzdělávání pedagogických pracovníků, plán spolupráce se ZŠ a další plány dle aktivit a zaměření školy. Organizačně je činnost ředitelky velmi náročná, proto by měla své činnosti zorganizovat tak, aby předcházela stresům. *„Organizační systém školy představuje způsob, jakým škola rozděluje úkoly vyplývající z plnění poslání školy mezi určité skupiny pracovníků a koordinuje činnost těchto skupin, jaké postavení má v tomto organizačním systému pedagogický sbor a jaká je struktura a postavení vedení školy“* (Světlík 2009, s. 91). Například delegování přináší ředitelce mateřské školy úsporu času tím, že se zbaví málo důležitých aktivit a získá prostor pro řešení podstatnějších záležitostí. Zároveň je delegování pro zaměstnance motivací a nabízí možnost seberealizace. Podle Grubera (2009, s. 160) získáváme delegováním čas na kontrolu, která je časově mnohem výhodnější. Manažerské povinnosti z oblasti pracovně právní, administrativní a ekonomické, včetně výukové povinnosti zatěžují ředitelky na úkor řízení pedagogické práce školy. Což je hlavním úkolem ředitelky mateřské školy, neboť posláním mateřských škol je zabezpečovat předškolní vzdělávání tak, jak uvádí § 33 – zákon. 561/2004 Sb.: *„Předškolní vzdělávání podporuje rozvoj osobnosti dítěte předškolního věku, podílí se na jeho zdravém citovém, rozumovém a tělesném rozvoji a na osvojení základních pravidel chování, základních životních hodnot a mezilidských vztahů. Předškolní vzdělávání vytváří základní předpoklady pro pokračování ve vzdělávání. Předškolní vzdělávání napomáhá vyrovnávat nerovnoměrnosti vývoje dětí před vstupem do základního vzdělávání a poskytuje speciálně pedagogickou péči dětem se speciálními vzdělávacími potřebami.“*

### **3 Faktory, které ovlivňují výkon funkce manažera**

Manažerskou výkonnost ovlivňuje mnoho různých vnitřních i vnějších faktorů. V první části této kapitoly uvádím stručně názory odborníků na vnitřní faktory, které ovlivňují výkon manažera. Dále popíšu vybrané faktory úspěchu CSF („Critical Success factors“), které z prostředí vycházejí a ovlivňují výkon funkce manažera. Následně se budu věnovat prostředí školy a faktorům, které ovlivňují výkon funkce manažera ve školství. Při popisu prostředí se opírám záměrně o Světlíka (2009), který se jako jediný v dostupné české literatuře věnuje bližšímu okolí školy, ostatní odborná literatura věnuje pozornost především vlivům pocházejících z makroprostředí školy. Cíleně se zaměřuji na bližší okolí školy, protože i vlivy makroprostředí většinou ředitelky mateřských škol vnímají v té podobě.

#### **3.1 Vnitřní faktory**

Faktorů ovlivňujících způsob vedení a řízení je celá řada a množství autorů má na ně obdobný náhled. Pedler, Bodydell a Burgoyne (in Armstrong 2008, s. 45) se domnívají, že existuje 11 kvalit úspěšných manažerů: znalost základních faktů, odborné znalosti, citlivost na události, analytické dovednosti, sociální dovednost, schopnosti, emoční pružnost, iniciativa, proaktivita, kreativita, duševní čilost, zvyky a dovednosti učit se, znalost sama sebe.

Armstrong (2008, s. 46) uvádí systém schopností manažera, který je potřebný k dosažení úspěchu: orientace na úspěch, znalost podniku a podnikání, komunikace, orientace na zákazníka, rozvíjení jiných lidí, flexibilita, schopnost vést, plánování, řešení problému, týmová práce. Bedrnová (2007, s. 25) k faktorům, které se spolu podílejí na vytváření individuálních profesních kariér řadí: myšlenky a teorie, které si manažeři osvojí a ztotožní se s nimi, rozhovory a styky s kolegy, při nichž si manažeři utvářejí a vyjasňují své pojetí vedení a řízení, bezprostřední praktickou zkušenost, například z předchozího zaměstnání, míru identifikace s organizací a její podnikovou kulturou, kontinuální vzdělávání napříč firemním spektrem a zvyšování kvalifikace.

#### **3.2 Vnější faktory**

*„ Za myšlenkově podobné, jako je koncept manažerských funkcí, lze dnes považovat i pojetí tzv. kritických faktorů úspěchu, resp. CSF („Critical Success factors“). Jejich posláním je zaměřit pozornost vedoucích pracovníků na ty stránky jejich práce („faktory“), které mají zásadní význam pro prosperitu jimi vedené organizační jednotky“ (Vodáček, Vodáčková 2013, s. 162).*

Manažerská literatura uvádí více interpretací a modelů CSF. Jsou však méně významné než model „7 S“ konzultační firmy McKinsey. Tento model je založený na vzájemné podmíněnosti sedmi faktorů v manažerské činnosti: strategie, struktura, spolupracovníci, systémy řízení, sdílené hodnoty, styl manažerské práce, schopnosti.

**Strategie** znamená stanovisko vedení k zaměření činnosti organizace, tzn. vymezení a uspořádání cílů a postupy jejich dosažení (Vodáček, Vodáčková 2013, s. 164). Je to kladení důrazu na akce odlišné od konkurence a zaměření na rozhodující faktory úspěchu. Strategie slouží k uskutečňování vize, která přináší obraz budoucnosti (Armstrong 2008, s. 94). Podle názoru Owena (2010, s. 55) je třeba rozumět strategickému myšlení tak, abychom chápali strategický význam svých činností (tzn. chápat a naplňovat reálné potřeby organizace), abychom strategicky mysleli, chápali povahu strategie a uměli přemýšlet strukturovaným a strategickým způsobem. Pitra (2012, s. 16) ve své publikaci uvádí, že strategické úvahy doprovází odpovědi na otázku: „*Za jakých podmínek jsou pro firmu reálně stanovené (náročné) podnikatelské cíle dosažitelné?*“ Proces strategického plánování ve školství rozděluje Světlík (2009, s. 133) do těchto fází:

1. Analýza trendů v makroprostředí a mezoprostředí školy
2. Analýza vnitřního prostředí školy (tzn. zdrojů)
3. Definování poslání školy

**Struktura** – vyjadřuje vztahy nadřízenosti, podřízenosti, spolupráce, sdílení informací a vzájemné informační a kontrolní vazby (Vodáček, Vodáčková 2013, s. 164). Organizování je spojeno s vytvářením týmů, které plní zadané úkoly. Přitom se ve vnitřním prostředí organizace budují mezi zaměstnanci pracovní a komunikační vazby. Uspořádání těchto vazeb označujeme jako organizační strukturu. Zatímco plán organizace působí jako činitel změny, organizační struktura je stabilizačním faktorem. Přestože je nositelem stability, musí docházet k jejím pravidelným změnám vždy, dojde-li ke změně činností organizace. Uspořádání vazeb mezi zdroji chování musí umožnit vysokou efektivitu provedení všech činností organizace. Zakonzervováním organizační struktury dochází ke ztrátě výkonnosti organizace (Mohelská, Pitra 2012, s. 149). Základní typy organizačních struktur podle Armstronga (2008, s. 137 – 141) jsou: jednotkové (samostatné jednotky, které se už nedělí na další oddělení), centralizované (pravomoci a moc je v rukou centra), decentralizované (tzv. divizní typy organizací, každá divize má divizní autonomii, která je usměrňována centrálou), maticové (využívají se v organizacích založených na projektech), procesní (organizace založené na procesech, např. zpracování objednávek, výroba, distribuce). Organizační model školy je podle Světlíka (2006) způsob, jakým jsou ve škole rozděleny úkoly vyplývající z jejího poslání mezi skupiny pracovníků a koordinace činností těchto skupin. Určuje

postavení pedagogického sboru a vedení školy v tomto systému. Jedním z předpokladů změny kultury školy je i změna organizačního systému. Jedna ze základních otázek týkající se organizace školy je, zdali je vhodnější zvolit spíše byrokratický typ organizace nebo jeho opak – typ organický. Struktura byrokratická se osvědčuje ve stabilním prostředí, kde převládá spíše rutinní práce, organická struktura v prostředí méně stabilním, měnícím se, které vyžaduje větší tvořivost v práci. Dobře fungující systém školy významně ovlivňuje efektivitu práce jednotlivých zaměstnanců. Pro pracovníka školy je rozhodující, aby mu byla zřejmá a pochopitelná organizační struktura a rozdělení kompetencí uvnitř školy. Ideálně nastavená struktura může sehrát svou roli i v motivaci pracovníků, protože umožňuje otevřít cestu k profesnímu růstu zaměstnanců. Ti jsou např. pověřováni vedením jednotlivých akcí školy, projektů apod. Nutnou podmínkou je však stanovení nejen odpovědnosti za splnění daného úkolu, ale i delegování pravomocí vedení školy spojených s prací na daném úkolu.

**Spolupracovníci** – lidé podílející se svou výkonnou nebo rozhodovací činností na realizaci manažerské práce (Vodáček, Vodáčková 2013, s. 164). Model kritických faktorů úspěchu vymezuje v části „spolupracovníci“ kvalifikační a profesní požadavky na pracovníky organizace, na předpoklady nepostradatelné pro činnosti vyplývající z manažerských funkcí, popř. rolí.

**Systémy řízení** – postupy, metody, techniky, které usnadňují zhodnocení znalostí, zkušeností, dovedností a návyků lidí pro plnění poslání v činnosti organizační jednotky (Vodáček, Vodáčková 2013, s. 164).

**Sdílené hodnoty** – spoluvytvářejí motivační prostředí ((Vodáček, Vodáčková 2013, s. 164).

**Styl manažerské práce** – způsob, jak manažer provádí manažerské role: interpersonální, informační, rozhodovací (Vodáček, Vodáčková 2013, s. 164). Podle Světlíka (2009, s. 288) jsou nejcennějším kapitálem školy lidé. Proto je pro zvýšení kvality práce školy jedním z nejdůležitějších faktorů dokonalejší a kvalitnější využití potencialu pedagogických a nepedagogických pracovníků. Efektivní vedení spočívá především v osobnosti ředitele a jeho přístupu k zaměstnancům a žákům. Praxe ukazuje, že jedním z rozhodujících faktorů úspěšnosti ředitele je schopnost efektivně komunikovat. Efektivní vnitřní komunikace je důležitým faktorem efektivního řízení a vnitřního klimatu organizace. Bedrnová, Nový (1998, s. 133) uvádí další pohled na faktor úspěšnosti manažera, bývá označován jako teorie skupin. Podle této teorie úspěch manažera nezávisí pouze na jeho vlastnostech, ale hlavně na vztazích mezi řídicím pracovníkem a pracovníky řízenými. Tato teorie chápe vedení lidí jako společné úsilí řídicího pracovníka a zaměstnanců řízených. Tento způsob vedení maximalizuje tyto vztahy.



**Schopnosti** – soubor znalostí, schopností, dovedností, návyků, profesionalita a kvalifikovanost kolektivu, které jsou důležité pro úspěšnou práci organizace (Vodáček, Vodáčková 2013, s. 164).

Mezi jednotlivými faktory modelu „7 S“ a manažerskými funkcemi je silná shodnost. Například strategie vzájemně souvisí s funkcí plánování, struktura s funkcí organizování. Pojícím faktorem „7 S“ jsou lidé, především vrcholoví manažeři. Kvalita zabezpečení jednotlivých faktorů a jejich sjednocení mají vliv na celkový úspěch organizační jednotky (Vodáček, Vodáčková 2013, s. 163 - 165).

### **3.3 Faktory ovlivňující výkon funkce manažera ve školství**

Nyní popíšu prostředí školy podle Světlíka a zaměřím se na faktory, které ovlivňují výkon funkce manažera ve školství.

Vnější prostředí školy je podle Světlíka (2006) tvořeno mezoprostředím (žáci, studenti, rodiče, partneři školy, zřizovatel, veřejnost, konkurence) a makroprostředím školy. Vnější makroprostředí je tvořeno ekonomickým prostředím, demografickým prostředím, vlivy politickými, kulturním a sociálním prostředím.

Vnitřní prostředí školy tvoří vnitřní vlivy, kvalita učitelů, kvalita managementu, kultura a klima školy, finanční situace, vybavení školy, umístění, historie, image.

Makroprostředí má vliv na vývoj společnosti, na vzdělávání, a samozřejmě i na chod škol. Světlík (2006) tvrdí, že makroprostředí škol je charakteristické dvěma znaky. Prvním z nich je dynamicky vyvíjející se společnost. Důležitým předpokladem úspěchu při provádění každé podstatné změny má pro vedení škol poznání těchto vlivů. Druhým charakteristickým znakem je neovlivnitelnost těchto vlivů. Školy by měly ve svém vlastním zájmu vlivy makroprostředí rozpoznávat, možné změny předvídat a těmto změnám se přizpůsobit. K těmto vlivům patří podle tohoto autora především jevy ekonomické, demografické, politické a kulturní. Aby škola mohla plnit své poslání, vstupuje do úzkého kontaktu s řadou dalších subjektů. Tyto subjekty, ať již se jedná o fyzické nebo právnické osoby, tvoří mezoprostředí školy. Prostředí, ve kterém škola bezprostředně funguje a kterým je zároveň ovlivňována (Světlík, 2006). Při plnění tohoto poslání přichází škola do úzkého kontaktu s řadou subjektů, v případě mateřské školy se jedná především o žáky/děti, rodiče. Rodiče mají zájem, aby škola připravila děti pro budoucí etapy života, mají odpovědnost za jejich další vývoj. Začínají klást stále větší důraz na profesionalitu a kvalitu vzdělávání v předškolním období, protože zjišťují, že budoucnost jejich dětí výrazně ovlivňuje již mateřská škola. Světlík uvádí: *„Stále více rodičů chápe dobré vzdělání jako cestu k sociálnímu a ekonomickému úspěchu svého dítěte.“* (Světlík, 2006, s. 53). Důležitým aspektem pro dobré vztahy mezi mateřskou školou a rodiči je vzájemná důvěra, která je ovlivněna správnou a

oboustrannou komunikací a informovaností. Ředitelka mateřské školy a pedagogové si musí uvědomit, že jejich autorita bude u rodičů a dětí větší, čím více se budou zajímat o zpětnou vazbu z jejich strany, o vzájemnou spolupráci. Pozitivní zpětná vazba ze strany rodičů ovlivňuje úspěšnost mateřské školy. Názor Světlíka: *„Jejich spokojenost a příznivý pohled na školu a následující ústní zprostředkování kladného názoru známým, rodičům a veřejnosti je pro školu tou nejlepší reklamou a má za následek vyšší budoucí poptávku po službách školy.“* (Světlík, 1996, s. 95 - 96). Konkurenci (tzn. ostatní mateřské školy) si nemůže v současné době ředitelka mateřské školy dovolit ignorovat. Naplněná kapacita školy neznamena pouze dostatek přidělených finančních prostředků, ale také vytvoření kvalitních podmínek pro vzdělávání tak, aby školu opouštěly spokojené děti. Partnery školy mohou být domy dětí a mládeže, základní umělecké školy, základní školy, mateřské školy, školská zotavovací zařízení a zařízení školního stravování. Veřejnost - podle Světlíka (2006) se veřejností v širším slova smyslu rozumí především: místní komunita, tzn. obyvatelstvo, které bydlí v okolí školy, organizace a úřady v ní působící, dále zájmové skupiny občanů, sdělovací prostředky, časopisy, televize, rozhlas. Ředitelka mateřské školy společně se zaměstnanci by měla být otevřená názorům veřejnosti. Pozitivní vztahy a spolupráce s veřejností přispívají ke zlepšení „image“ školy a zvyšují zájem potencionálních zákonných zástupců o nabízené služby pro jejich děti. *„Image školy lze definovat jako souhrn všech představ, poznatků a očekávání spojených s určitým předmětem, osobou nebo organizací.“* (Světlík, 2006, s. 145). Kladné hodnocení školy nejen veřejností, ale i odborníky (např. ČŠI, kontrolní orgány atd.) vytváří pozitivní image školy.

Vnitřní vlivy (mikroprostředí) působí uvnitř školy a vedení školy je může ve spolupráci s ostatními účastníky školského trhu ovlivnit. Podle Světlíka (1996) mají změny politické a sociální malý dopad na vnitřní prostředí škol. Přitom vnitřní prostředí a jeho kvalita je nejsilnějším faktorem, který ovlivňuje vnímanou kvalitu školy. Vnitřní prostředí školy je tvořeno pěti vzájemně propojenými složkami: kulturou školy, mezilidskými vztahy, organizačním modelem školy, kvalitou managementu a sboru, materiálním prostředím školy. Všechny tyto složky mají vliv na tzv. klima (atmosféru) školy. Rozhodující faktory klimatu jsou však mezilidské vztahy, kvalita managementu a kultura.

Systém kultury školy tvoří podle Světlíka (2006) dvě kategorie znaků. Jsou to znaky nehmataelné, nemateriální, tzn. uznávané a sdílené hodnoty a normy školy. Dalšími znaky, které jsou více viditelné, jsou symboly kultury školy, které jsou v každé organizaci v podobě verbálních symbolů (definované cíle, kurikulum, řeč, metafory, příběhy, hrdinové školy), určitého symbolického jednání (rituály, ceremoniály, proces výuky, funkční procedury, pravidla a řád školy, interakce s mezoprostředím), či

v podobě vizuálních symbolů (vybavení školy a pořádek, artefakty, logo, značení, dopisní papíry). Světlík dále uvádí, že vedle verbálních symbolů mají velký význam pro vyjádření kultury školy i symboly chování. Může se jednat o rituály, které jsou pravidelnou a rutinní záležitostí (pravidelné schůzky se studenty nebo s jejich rodiči, odchod kolegy do důchodu, a tak dále. Vizuální symboly jsou pro veřejnost, rodiče a návštěvníka školy nejvíce viditelnými symboly. Je to např. budova a zahrada školy, interiér školy, kvalitní vybavení tříd a jejich vzhled, pořádek v zařízení, maskot, logo školy, prezentace výrobků dětí a úspěchů např. v soutěžích, dále vzhled třídnic a dokumentace školy.

Vedení každé školy by mělo podle Světlíka (2006) věnovat rozvoji a pěstování její kultury odpovídající pozornost. Vzhledem k novým podmínkám v makro i mezoprostředí školy, kterým se musí školy přizpůsobit a reagovat na ně, jde o zásadní změny v kultuře školy. Změny v kultuře školy by měly vytvořit prostředí orientované na kvalitu, dobré výsledky procesu vzdělávání, na inovační změny v nabídce škol a na uspokojování potřeb a zájmů zákazníků a partnerů. Podstatou změny je přejít z vžitě kultury, která nesplňuje představy vedení školy, na novou změněnou kulturu, která bude v souladu s cíli a bude vytvářet podmínky pro jejich dosažení. Vedení školy by mělo provést rozbor a analýzu vžitě kultury a porovnat ji se žádoucím stavem. Po stanovení diagnózy kultury školy by mělo vedení školy zjistit, zda současná kultura odpovídá cílům školy a strategii. Zjistí-li, že ne, přistoupí k realizaci změn. Změny může dosáhnout strukturálním opatřením v organizačním systému školy. Dalším krokem mohou být personální změny, změny ve způsobu řízení školy, změny v řízení je nutné doprovázet i změnami v řízení lidských zdrojů.

## 4 Výzkumné šetření

### 4.1 Cíl výzkumu, výzkumné otázky

Cílem empirického šetření je pojmenovat faktory, které podle názoru ředitelek mateřských škol v současnosti ovlivňují výkon jejich řídicí funkce a objasnit dopady jejich působení.

Mimo hlavního obecného cíle práce byly dále stanoveny i dva dílčí cíle:

- 1) Zjistit faktory, které podle názoru ředitelek mateřských škol v současnosti negativně ovlivňují výkon jejich řídicí funkce a popsat dopady jejich působení.
- 2) Zjistit faktory, které podle názoru ředitelek mateřských škol v současnosti pozitivně ovlivňují výkon jejich řídicí funkce a popsat dopady jejich působení.

Uvedené dílčí cíle byly dále rozvedeny do následujících výzkumných otázek:

- 1) Co z Vašeho pohledu v současnosti usnadňuje Váš výkon funkce ředitelky mateřské školy?
- 2) Co z Vašeho pohledu v současnosti znesnadňuje Váš výkon funkce ředitelky mateřské školy?

Případná doplňující otázka - Jakým způsobem Vám tato skutečnost znesnadňuje/usnadňuje Váš výkon funkce ředitelky MŠ? (tato nebyla dopředu sdělena respondentům, bude kladena v případě potřeby a bude li to vyžadovat vývoj jednotlivých rozhovorů).

### 4.2 Příprava a realizace výzkumného šetření

Stručný popis postupu výzkumného šetření: vymezení lokality výzkumného šetření – jeden městský obvod, zkoumané osoby - ředitelky mateřských škol dané lokality, zvolení výzkumné metody – polostrukturovaný rozhovor, příprava a realizace výzkumného šetření, výsledky a interpretace výzkumného šetření, interpretace a diskuse výsledků šetření.

Vymezila jsem si lokalitu, z níž budou pocházet respondentky. Z kapacitních důvodů to byl jen městský obvod. Tato městská část mne zajímala, protože jsem zde v minulosti vykonávala funkci ředitelky mateřské školy.

Začátkem měsíce ledna 2014 jsem ve vybrané lokalitě osobně oslovila dvacet ředitelek mateřských škol a požádala je o spolupráci při výzkumném šetření. Spolupráci přislíbilo pět ředitelek. Těmto jsem sdělila, že výzkum bude probíhat formou rozhovoru, který bude trvat maximálně třicet minut a bude anonymní. Zároveň jsem jim

v písemné formě předala otázky, na které měly možnost se připravit. Jako zpětná vazba bylo respondentkám přislíbeno zaslání výsledků výzkumu v případě jejich zájmu. Z důvodu zachování anonymity jsou jména respondentek výzkumu nahrazena velkými písmeny abecedy. Jednotlivé respondentky jsem v textu výzkumného šetření označila takto: respondentka A, respondentka B, respondentka C, respondentka D, respondentka E.

Pro výzkumné šetření jsem zvolila metodu kvalitativního přístupu za použití polostrukturovaného (semistrukturovaného) rozhovoru (Miovský 2006, s. 159), který ponechává respondentkám možnost volné odpovědi na předem připravené otázky a z důvodu navázání osobního kontaktu, který usnadňuje hlouběji proniknout do postojů a motivů respondentek. Podle Hendla je hlavním úkolem kvalitativního výzkumu objasnit, proč respondenti, kteří jsou předmětem výzkumného šetření, určitým způsobem jednájí a organizují své každodenní aktivity a interakce (Hendl 2005, s. 50). Výhodou polostrukturovaného rozhovoru je možnost využití prvků strukturovaného a nestrukturovaného interview. Tato metoda je podle Miovského (2006, s. 159) téměř ideální výzkumný nástroj. Při vytváření scénáře polostrukturovaného rozhovoru, který bude veden s ředitelkami mateřských škol daného městského obvodu, jsem vycházela z cíle empirického šetření. Potřebovala jsem pojmenovat faktory, které podle názoru ředitelek mateřských škol v současnosti ovlivňují výkon jejich řídicí funkce a objasnit dopady jejich působení. Byly zvoleny dvě hlavní otázky s předpokladem, že bude také doplňující otázka. Pro co největší výtěžnost rozhovoru bylo možné zaměřovat a přizpůsobovat pořadí otázek, klást doplňující otázky, případně si nechat vysvětlit odpovědi pro ověření správnosti pochopení. Podle doporučení Miovského (2006, s. 160) je vhodné rozebrat téma vzhledem ke stanoveným cílům a výzkumným otázkám.

Nejprve jsem si připravila vhodné formulace otázek a vytvořila písemný dotazovací arch, ve kterém jsou zaznamenány dvě hlavní otázky, které se týkají jádra věci a doplňující otázka.

Výzkumu se zúčastnilo 5 respondentek vybrané lokality. Termíny schůzek byly dohodnuty na poslední týden v lednu 2014. Časový harmonogram byl vypracován do třech dnů po sobě následujících v odpoledních hodinách, po domluvě s ředitelkami mateřských škol. Rozhovory byly vedeny s ředitelkami mateřských škol, které jsou umístěny v jednom z městských obvodů vybrané lokality. Jednalo se o záměrný výběr této lokality (vysvětleno v úvodu výzkumného šetření).

Kritéria pro výběr respondentek:

- působení v oboru,
- působení v manažerské funkci nejméně tři roky,
- souhlas s účastí vyjádřený souhlasem s realizací rozhovoru.

#### Časový harmonogram naplánovaných schůzek:

29. 1. 2014 15:00 – 17:00 hod.: respondentka A (ve funkci manažera 8 let)

17:00 – 19:00 hod.: respondentka B (ve funkci manažera 25 let)

---

30. 1. 2014 15:00 – 17:00 hod.: respondentka C (ve funkci manažera 20 let)

17:00 – 19:00 hod.: respondentka D (ve funkci manažera 25 let)

---

31. 1. 2014 15:00 – 17:00 hod.: respondentka E (ve funkci manažera 20 let)

---

Volba místa a času rozhovoru záležela na rozhodnutí každé z respondentek. Rozhovory byly naplánovány dle přání respondentek v domácím prostředí každé z nich. Uskutečnily se v odpoledních hodinách, dle předem zvoleného časového harmonogramu. Chráska (2007, s. 183) vidí volbu vhodné situace pro realizaci rozhovoru jako jedno z důležitých pravidel. Kritériem pro realizaci rozhovoru bylo, aby probíhal maximálně 30 minut, bez vnějších rušivých vlivů a bez přítomnosti dalších osob. Panovala vstřícná, přátelská a otevřená atmosféra s ochotou odpovídat.

Prioritou bylo zachytit názory respondentek na zkoumanou oblast – skutečnosti, které podle jejich názoru v současnosti ovlivňující výkon funkce ředitelky mateřských škol. Všechny respondentky dostaly informaci o zveřejnění výsledků výzkumného šetření v diplomové práci za předpokladu zachování anonymity účastníků výzkumu. Na dodržování etických pravidel, které chrání účastníky výzkumu je kladen velký důraz (Miovský 2006, s. 280 – 282). V rámci výzkumu byla tato pravidla dodržována. Rozhovory byly vedeny tak, že ke sledované tematické oblasti byla respondentkám položena první a následně druhá otázka. Ředitelkám mateřských škol byl poskytnut prostor pro volnou výpověď. Následně jsem využila dle potřeby doplňující otázku uvedenou v přípravné části výzkumného šetření. Všechny uskutečněné rozhovory jsem se souhlasem respondentek nahrávala na diktafon. Audiozáznam, tedy metoda fixace kvalitativních dat, je výhodný pro svou autentičnost a komplexnost. Souhlas s provedením rozhovoru pro účely výzkumného šetření a zveřejnění výsledků byl zaznamenán v úvodu zvukové nahrávky. Ze záznamu vyplývá, že respondentky chápou povahu a efekt použitého výzkumného šetření s vědomím dobrovolné účasti na výzkumu. Respondentky byly ujištěny, že k nahrávce nebudou mít přístup neoprávněné osoby a záznamy budou uchovány pouze po nezbytnou dobu pro zpracování, následně budou zničeny. V diplomové práci jsou na CD- ROM v příloze pouze přepisy rozhovorů. Před pokládáním otázek a spuštěním diktafonu proběhla s respondentkou nezávazná konverzace pro uvolnění a odstranění nervozity. Během

rozhovorů proběhla modifikace formulace otázek podle reakcí ředitelek a byly kladeny doplňující otázky s vědomím, že je třeba probrat všechny (Reichel 2009, s. 111). Při rozhovorech byl udržován oční kontakt, sledován projev respondentky, její nonverbální chování a odpovědi. Nebyl pořizován žádný písemný záznam. Získala jsem pět záznamů rozhovorů. Tyto byly přepsány a jsou v příloze č. 1 této práce pro využití k dalšímu zpracování. U žádné z respondentek nedošlo k následné schůzce za účelem doplnění.

#### **4.3 Výsledky a interpretace výzkumného šetření**

Po získání zvukových záznamů rozhovorů s respondentkami byl proveden přesný přepis (transkripce) audiozáznamů do elektronické podoby v textovém editoru MS Word. Tato metoda byla časově velmi náročná. Transkripce umožňuje zvýrazňování textu, porovnávání některých míst v textu, přidávání komentářů (Skutil a kol. 2011, s. 217). Po ukončení přepisu proběhla kontrola opakovaným poslechem. Pro analýzu dat výzkumu byla využita metoda prostého výčtu a metoda vytváření trsů. Tato technika je založena na porovnávání a spojování dat a znamená seskupení konkrétních výroků na podkladě vzájemné podobnosti mezi identifikovanými jednotkami. Do jednotlivých trsů (skupin) byly zařazeny podobnosti ve vyjádřeních respondentek, které se týkaly jednotlivých témat. Pomocí techniky prostého výčtu byla sledována frekvence výskytu určitého jevu (Mioviský 2006, s. 211, 220, 221). Nejdříve byly postupně k oběma otázkám vypisovány skutečnosti, které respondentky uváděly jako usnadňující nebo znesnadňující pro výkon funkce ředitelek mateřských škol. Vznikl tento výčet.

**Otázka č. 1:** Co z Vašeho pohledu v současnosti usnadňuje Váš výkon funkce ředitelky mateřské školy?

- sehraný kolektiv
- dobrá nálada
- spokojenost rodičů a dětí
- dobré vztahy s pedagogy a zaměstnanci školy
- ochota zaměstnanců spolupracovat
- iniciativa pedagogů
- spolupodílet se na dobré image školy
- znalost týmu
- přátelská atmosféra
- radost zaměstnanců z vykonané práce
- vzdělanost a kompetentnost zaměstnanců

- vymýšlet, organizovat a tvořit pro děti, práce s dětmi, organizování akcí pro děti a rodiče
- každá akce, která je úspěšná
- finanční ohodnocení ředitelky formou odměny a osobního příplatku ze strany zřizovatele
- úspěch ředitelky
- ocenění ze strany zřizovatele
- pozitivní reklama a pozitivní ohlasy
- sponzorské dary, výpomoc sponzorů a jejich aktivita při zajišťování akcí pro děti
- dobrá spolupráce se zřizovatelem
- dobrá spolupráce s radou obce, se zastupitelstvem
- dobrá spolupráce s krajem (financování a přidělení osobních asistentů)

**Otázka č. 2:** Co z Vašeho pohledu v současnosti znesnadňuje Váš výkon funkce ředitelky mateřské školy?

- pasivita zaměstnanců
- není možnost delegovat administrativní činnost na pedagogy (nízké úvazky pedagogů, naplněnost tříd)
- nedostatek financí ze státního rozpočtu a od zřizovatele
- chybí prostředky na vzdělávání pedagogů ze státního rozpočtu a s tím související neoprávněná kritika ze strany ČŠI
- zákaz nákupu hraček z finančních prostředků zřizovatele bez jeho schválení
- špatná spolupráce se zřizovatelem
- přehnaná kritika a postihy ze strany zřizovatele, neochota spolupracovat
- zřizovatel není vnímán respondenty jako partner ředitelky mateřských škol
- dojde li k problému ze strany ředitelky, nesnaží se zřizovatel situaci společně vyřešit, ale řeší ji pouze odebráním osobního příplatku ředitelce
- nekvalifikovanost a neodbornost zaměstnanců zřizovatele
- špatně nastavený školský systém od doby, kdy vše převzal zřizovatel
- nesmyslné hodnotící tabulky a periodické hodnocení ředitelů
- neprofesionální způsob jednání s ředitelkami ze strany zřizovatele
- zřizovatel rozhoduje o ředitelkách bez nich
- zneužívání moci zřizovatelem
- obavy o své ředitelské místo
- na jednáních svolaných zřizovatelem nemají ředitelky možnost se vyjádřit
- přibývající administrativa
- vzhledem k nárůstu administrativy je málo prostoru na práci s dětmi



- hodně činností na jednu hlavu
- neustálé změny zákonů
- zatěžující byrokracie
- devadesát procent pracovní doby zabírá administrativa, ekonomika a právní záležitosti
- nárůst administrativy, neustálou změnu zákonů, zbytečnou byrokracií
- v souvislosti s klesající demografickou křivkou a konkurenčním bojem o děti u zápisu je náročnější udržet přátelské vztahy s ostatními ředitelkami v dané lokalitě
- špatně nastavené normativy MŠMT
- neopodstatněné stížnosti, jejichž řešení ubírá čas pro řešení podstatnějších věcí
- časově náročnější práce, jestliže má ředitelka na starosti více školek (odloučená pracoviště)

#### **4.4 Interpretace a diskuse výsledků šetření**

S ohledem na to, že skutečnosti zjištěné na základě rozhovorů ovlivňují podle názoru respondentek vybraného městského obvodu v současnosti výkon jejich vedoucí funkce, lze tyto považovat za faktory, které pocházejí z vnitřního i vnějšího prostředí školy. Při interpretaci a diskusi výsledků šetření budu postupovat podle Světlíkova členění prostředí (2009, s. 32) a zároveň budu popisovat faktory a jejich dopad. Na kladené otázky odpovídaly respondentky z jednoho městského obvodu, proto výsledky šetření nelze zevšeobecňovat. Rovněž se jedná o jejich momentální náhled na věc, poněvadž v čase se vše může měnit. Dle Světlíka rozdělují zjištěné faktory takto:

##### Vnitřní prostředí (mikroprostředí)

Dva faktory usnadňují v současnosti výkon funkce ředitelek MŠ. Dle respondentek je to iniciativa zaměstnanců a dále jejich vzdělanost a kompetentnost. Jeden faktor znesnadňuje v současnosti výkon funkce ředitelek MŠ. Respondentka uvedla pasivitu zaměstnanců.

##### Mezoprostředí:

Pět faktorů usnadňuje v současnosti výkon funkce ředitelek MŠ. Respondentky uvedly tyto faktory: spokojenost dětí a rodičů, finanční odměna ze strany zřizovatele, sponzorská výpomoc, spolupráce s krajem, spolupráce s radou a zastupitelstvem. Čtyři faktory znesnadňují v současnosti výkon funkce ředitelek MŠ. Respondentky uvedly

faktor finanční, faktor spolupráce se zřizovatelem, nekvalifikovanost a neobornost zaměstnanců zřizovatele, špatně nastavený školský systém.

Makroprostředí:

Respondentky nevedly žádné faktory usnadňující v současnosti výkon funkce ředitelek MŠ. Dva faktory v současnosti znesnadňují výkon funkce ředitelek MŠ. Je to klesající demografická křivka a neustálé změny legislativy.

Z mikroprostředí ovlivňují v současnosti výkon funkce ředitelek mateřských škol v dané lokalitě tyto faktory:

Faktory, které souvisí s kulturou a klimatem vnitřního prostředí školy dle názorů respondentek v současnosti usnadňují výkon funkce ředitelek mateřských škol. Respondentky uvedly tyto faktory. Znalost týmu, sehraný kolektiv, dobrá nálada, atmosféra v MŠ a dobré vztahy se zaměstnanci, ochota zaměstnanců ke spolupráci, iniciativa pedagogů, snaha spolupodílet se na dobré image školy a radost z vykonané práce, úspěch ředitelky, pozitivní reklama a ohlasy. Respondentka uvádí: *„Pocit, že nejsem na všechno sama je pro mne velmi důležitý, tento mne motivuje k lepšímu výkonu.“* Zmíněné faktory ředitelkám dodávají sílu k další práci, motivují respondentky k lepším výkonům, jsou pro ně hnacím motorem. *„Můj výkon pozitivně ovlivňuje, jak vycházíme se zaměstnanci, jak jsou ochotni spolupracovat, má znalost týmu je pro mne velmi důležitá. Přátelská atmosféra, kdy lidé rádi pracují a nedochází zbytečně ke konfliktním situacím, které zdržují od práce. Můj výkon je pak kvalitnější v organizování, v plánování a kontrolování.“* Dle názoru jedné respondentky je dobrý kolektiv jediným faktorem, který jí motivuje a dodává jí sílu k další práci. Další respondentka uvedla: *„Pozitivně mou práci ovlivňuje každá akce, která je úspěšná.“* Z rozhovoru s další respondentkou vyplynulo, že pozitivní ohlasy ji motivují a jsou hnací silou pro výkon funkce ředitelky mateřské školy: *„Pozitivní ohlasy jsou to, co mě jako ředitele těší nejvíc. Snažím se plánovat se zaměstnanci další akce a vyvíjet aktivity.“*

Dalšími důležitými faktory, které usnadňují dle názorů respondentek v současnosti výkon funkce ředitelek mateřských škol jsou vzdělanost a kompetentnost zaměstnanců. (např. umí zacházet s počítačem, schopnost vypracovat projekt, aktivní znalost angličtiny, speciální pedagogiky). Jsou to faktory, které spadají do oblastí kvality učitelů. Kompetentnost a vzdělanost zaměstnanců umožňuje respondentkám delegovat určité činnosti na pedagogy, to ředitelkám mateřských škol šetří čas pro činnosti, které mají v kompetenci vykonávat pouze ony samy. Tyto faktory z vnitřního prostředí (mikroprostředí) přispívají ke zkvalitnění práce respondentek, ke zlepšení jejich výkonů, dodávají sílu k další práci, odbourávají zbytečné konflikty, které při

výkon funkce zdržují, umožňují ředitelkám delegovat určité činnosti na zaměstnance školy, tzn. šetří respondentkám čas, jsou hnacím motorem pro ředitelky, vytvářejí pocit sounáležitosti, a tím usnadňují v současné době výkon funkce ředitelek mateřských škol v dané lokalitě.

Jako brzdu, která znesnadňuje v současnosti výkon funkce ředitelek mateřských škol v dané lokalitě, vnímají respondentky faktor pasivity zaměstnanců školy. Vyjádření respondentky: *„Nejvíce ředitelku brzdí pasivní zaměstnanci školy, kteří ovlivňují negativně mé psychické naladění pro výkon funkce. Neustálé motivování těchto jedinců mi ubírá čas a energii, kterou bych mohla věnovat aktivitám pro další rozvoj školy. Lépe se pracuje s lidmi, kteří jsou zapálení pro věc.“* Tento faktor z vnitřního prostředí (mikroprostředí) ovlivňuje negativně psychické naladění respondentek pro výkon funkce. Neustálé motivování pasivních zaměstnanců ubírá ředitelkám mateřských škol čas a energii, kterou by mohly věnovat aktivitám pro další rozvoj školy. Dle názoru respondentek se lépe pracuje s lidmi, kteří jsou zapálení pro věc. Faktor pasivity zaměstnanců, který vychází z vnitřního prostředí mateřské školy je vnímán za znesnadňující pro výkon funkce ředitelek mateřských škol.

Z mezoprostředí ovlivňují v současnosti výkon funkce ředitelek mateřských škol v dané lokalitě tyto faktory:

Faktor spokojenosti dětí a rodičů, práce s dětmi, organizování aktivit pro děti a rodiče. Všechny respondentky se shodly, že faktor spokojenosti rodičů a dětí je pro ně velmi důležitý. Spokojenost rodičů a dětí dodává respondentkám sílu, energii a chuť k další práci, je pro ředitelky mateřských škol jedním z hlavních motivů pro vedení a řízení školy. Práce s dětmi, organizování aktivit pro děti a rodiče a pozitivní zpětná vazba dává respondentům elán pokračovat v dalších manažerských aktivitách. Aktivity pro děti a rodiče vnímají jako druh reklamy, která vytváří dobrou image školy. Tento faktor, který vychází z mezoprostředí organizace ulehčuje v současnosti výkon funkce všech respondentek z dané lokality.

Významnými faktory, které respondentky motivují k další činnosti, a tím ředitelkám mateřských škol ulehčují výkon funkce, jsou ohodnocení formou odměny, osobního příplatku ze strany zřizovatele, pozitivní ohlasy. Názor jedné z respondentek: *„Dělá mi radost, když je oceněna má práce, mám pocit uspokojení, motivuje mě to a dává sílu k další činnosti a aktivitám pro školu.“* Tyto faktory jsou pro respondentky silným hnacím motorem. Přidělení finanční odměny ze strany zřizovatele, zvednutí osobního příplatku, jakékoliv ocenění práce respondentů v nich vytváří pocit radosti, pocit uspokojení, motivuje je a těší, dodává sílu k další činnosti a aktivitám pro školu. Tyto faktory vycházející z mezoprostředí školy usnadňují v současnosti jejich výkon funkce ředitelek mateřských škol.

Další faktory, které vycházejí z mezoprostředí jsou sponzorská výpomoc, jejich aktivita při zajišťování akcí pro děti a sponzorské dary. Vyjádření respondentky: *„Tato výpomoc mi ušetří můj čas, kterého mám stále nedostatek a finance sponzorů využijeme k organizování akcí pro děti nebo na nákup hraček. Je to pro mne motivace k nadstandardním aktivitám, škola se tímto zviditelní, děti a rodiče mají radost a mne tato práce ještě více těší.“*

Sponzorské dary, výpomoc sponzorů a jejich aktivita při zajišťování akcí pro děti respondentkám šetří čas, kterého mají dle jejich názorů stále nedostatek, je to pro organizaci přísun dalších financí do rozpočtu školy k organizování akcí pro děti a nákup hraček. Finanční prostředky ze strany sponzorů a jejich pomoc a spolupráce motivuje respondentky k nadstandardním aktivitám, škola se tímto zviditelní, děti a rodiče mají radost a ředitelkám to přináší uspokojení z dobře vykonané práce.

Spolupráce s krajem v oblasti dětí ze sociálně znevýhodněného prostředí je respondentkami velmi dobře hodnocena: *„Přidělení osobních asistentů a jejich financování z prostředků kraje přispělo k tomu, že se můžeme těmto dětem více věnovat. Vnímám to jako další úspěch v mé řídicí práci, to mě samozřejmě těší a posouvá dál.“* Tento faktor vycházející z mezoprostředí mateřských škol usnadňuje v současnosti výkon funkce ředitelek mateřských škol. Přidělením finančních prostředků a osobních asistentů se ředitelky mateřských škol mohou společně se zaměstnanci lépe starat a věnovat dětem ze sociálně znevýhodněného prostředí. Respondentky vnímají tuto skutečnost jako další úspěch ve své řídicí práci, který je těší a posouvá dál.

Chvála ze strany respondentek zazněla také na spolupráci s radou obce a zastupitelstvem, kteří jsou nakloněni aktivitám škol. Vyjádření respondentky: *„V této souvislosti vnímám radu obce a zastupitelstvo jako partnery, tato spolupráce mě těší, přináší mi uspokojení a hlavně je pro mne důležité, že jsem zbytečně neplýtvala čas a vynaloženou energii, které jsou nutné k přípravě a organizování aktivit školy.“* Přínosem jsou uskutečněné akce pro děti a rodiče, jejich spokojenost, úspora času, další získané finance pro organizaci, radost z úspěchu, prospěšná reklama, zlepšení image školy. Tyto faktory vycházejí z mezoprostředí školy. Dobrá spolupráce se zřizovatelem, s obcí a krajem usnadňuje v současnosti respondentkám z daného městského obvodu výkon funkce ředitelek mateřských škol.

Dle názoru respondentek znesnadňuje výkon funkce ředitelek mateřských škol v současnosti především faktor finanční, tzn. nedostatek financí ze strany zřizovatele a MŠMT. Za tíživý problém pokládají nedostatečné finanční zabezpečení ze strany zřizovatele a omezení ředitelek mateřských škol v jejich rozhodovací funkci v oblasti přerozdělování a využívání peněz ze strany zřizovatele. Ze státního rozpočtu chybí

prostředky na vzdělávání pedagogů, z prostředků zřizovatele nelze dokrývat. Z úst respondentky zazněla tato kritika: *„Řeší to pak až ČŠI, která přijde a kritizuje, že se nevzděláváme, ale nezajímá je, že nemáme finance a z prostředků zřizovatele je zákaz.“* Jako velké omezení ze strany zřizovatele vnímala respondentka zákaz nákupu hraček z finančních prostředků zřizovatele bez schválení radou: *„My si dokonce nesmíme nakupovat ani hračky do školky. Máme to zřizovatelem zakázáno směrnici. Mohu je nakupovat pouze ze státních peněz, pokud na to máme, jinak mohu požádat o vyčlenění peněz kdykoliv během roku, rada toto musí odsouhlasit.“* Dochází však k situacím, kdy požadavku ředitelky mateřské školy není vyhověno: *„Loni před vánocemi řekli ne, protože na čtyři budovy a šest tříd jsme vyčerpali 50 000,- Kč na hračky za kalendářní rok, což je nic, když zvážím, jak jsou hračky drahé, no a před vánocemi jsme chtěli dovybavit školku pomůckami, i když jsme peníze v rozpočtu měli, ale nebylo nám to povoleno, takže byly finance převedeny do rezervního fondu.“* Toto omezuje respondentky ve výkonu jejich rozhodovací funkce a demotivuje je to k další práci. Tato striktní finanční omezení ze strany zřizovatele mají negativní dopad např. na další vzdělávání pedagogických pracovníků, tedy na vzdělanost a kompetentnost zaměstnanců školy a způsobují nedostatečné vybavení mateřských škol pomůckami pro děti, tzn., že je omezeno vytvářet podnětné prostředí a přispívat tím k všestrannému rozvoji dětí. Tyto faktory z mezoprostředí organizace znesnadňují v současnosti výkon funkce ředitelky mateřských škol daného městského obvodu

Negativně je respondentkami vnímán faktor spolupráce se zřizovatelem. Zřizovatel se dle vyjádření ředitelky mateřských škol nechová vůči nim jako partner a zneužívá svou moc. Vyjádření jedné z respondentek, která nevnímá zřizovatele jako partnera, dle jejího názoru chybí ochota spolupráce: *„...v podstatě bychom měli kopat za jeden tým, neměli by nám házet klacky pod nohy...“* Tato respondentka uvádí, že když dojde k problému ze strany ředitelky, nesnaží se zřizovatel situaci společně vyřešit, pouze se veřejně udělí na půl roku odebrání osobního příplatku ředitelce. Názor další respondentky: *„Když jsem šla do funkce, bylo mi sděleno, že zřizovatel je partner, ale teď je to „liška“, která mne prohání a já jsem „zajíček“, který musí být stále ve střehu.“* Faktor spolupráce se zřizovatelem vycházející z mezoprostředí školy je respondentkami vnímán za silně demotivující a stresující. Znesnadňuje v současnosti výkon funkce ředitelky mateřských škol z dané městské oblasti.

Dále zazněla kritika na nekvalifikovanost a neodbornost zaměstnanců zřizovatele. *„Jako ředitelka školy pak narážím na lidi, kteří problematice školství nerozumí a v mé práci mě brzdí, tím že se v problematice neorientují...“* Ve funkcích jsou dle výpovědí respondentek lidé, kteří nerozumí problematice školství, nejsou

kvalifikovaní v oboru. Názor jedné respondentky: *„Hlavní zápor vidím v tom, že zřizovatel má špatně vzdělané zaměstnance.“*

Faktory nekvalifikovanosti a neobornosti, které vycházejí ze strany zřizovatele, tedy z mezoprostředí školy brzdí ředitelky v jejich výkonu funkce, okrádají je o čas a odčerpávají energii pro řízení mateřské školy. Tyto faktory v současnosti znesnadňují výkon funkce ředitelek mateřských škol z vybraného městského obvodu.

Negativně je také vnímáno celkové nastavení školského systému od doby, kdy vše převzal do svých rukou zřizovatel. Respondentky uváděly, že se rozhoduje o nich, ale bez nich. Zhoršila se komunikace ze strany zřizovatele směrem k ředitelkám mateřských škol, vzrůstá administrativa ze strany zřizovatele a má neomezenou moc. Vyjádření respondentky: *„Jejich moc je tak silná, že mohou zlikvidovat kohokoliv se jim zamane, a to na základě úplně obyčejných banálních věcí, které by nikde jinde nebyly tak striktně řešeny.“* Negativní vyjádření zaznělo směrem k jednáním svolaným zřizovatelem. Respondentka uvedla, že ředitelky nemají prostor se vyjádřit, protože: *„...je to v podstatě všechno předem smeteno ze stolu.“* Dále zaznělo: *„Jakákoliv i banální stížnost ze strany např. rodičů je rozmáznuta a řešena tak, že člověk má potom obavy o své místo.“* Respondentky jsou pod takovým tlakem, že se obávají mnohdy o své profesní místo. Pro ředitelky mateřských škol z daného městského obvodu to jsou velmi stresující faktory z mezoprostředí školy. Vliv těchto faktorů z mezoprostředí jim ubírá energii a elán do další činnosti, brzdí je v práci, obírá je o čas a znesnadňuje v současnosti velmi výrazně výkon jejich funkce.

Z makroprostředí ovlivňují v současnosti výkon funkce ředitelek mateřských škol v dané lokalitě tyto faktory:

Zde jsou jako zatěžující faktory vnímány v současnosti respondentkami stále změny legislativy, s tím související nárůst administrativy a zbytečná byrokracie. Z úst respondentek zaznělo, že většinu pracovní doby jim zabírá administrativa, ekonomické a právní záležitosti *„... jsou dny, kdy nevím, jak to dítě v mateřské škole vypadá.“* Jeden z respondentů vnímá situaci tak, že většina negativních vlivů pochází z vnějšího prostředí. *„V první řadě neustálá změna zákonů, z této strany je velký tlak, dále zbytečná zatěžující byrokracie, je to otravné a velmi stresující, pořád musím hlídat, co nemám, co musím.“* Současná situace byla srovnávána s rokem 1991. Změny zákonů, a s tím související nárůst administrativy ve všech oblastech řízení jsou pro ředitelky mateřských škol velmi zatěžující. Respondentkám chybí k ruce právník a sekretářka, aby mohli některé z administrativních činností delegovat. *„Prostě hodně činností na jednu hlavu.“* Dle názorů respondentek s přibývajícím legislativou a administrativou ubývá prostor na práci s dětmi. Respondentky vidí řešení ve zkrácení vyučovací

povinnosti ředitelky mateřských škol. Uvádí: *„Každopádně je toho hodně a ředitelka mateřské školy nemá možnost delegovat administrativní činnosti na některého z pedagogů, krátit mu úvazek u dětí, protože počet dětí ve třídách je tak vysoký, že není možné, aby druhý pedagog zůstal na třídě sám.“* Tyto faktory z makroprostředí školy ubírají respondentkám energii, stresují je, zatěžují, brzdí jejich kreativitu a chuť do dalších činností, které přispívají k rozvoji mateřské školy, trpí často pocitem, že svou práci nezvládají. Respondentky vidí řešení ve zkrácení úvazku ředitelky mateřských škol u dětí.

Negativně ovlivňuje v současnosti výkon funkce ředitelky mateřských škol faktor klesající demografické křivky. V této souvislosti byla řešena oblast přátelských vztahů s ostatními ředitelkami v dané lokalitě: *„Každá z ředitelky chce přitáhnout více dětí do svého zařízení. Je to náročné na udržení přátelské atmosféry mezi ředitelkami mateřských škol. Pohodová pracovní atmosféra s ostatními ředitelkami, psychická podpora, výměna informací a zkušeností je pro mne potřebná, bez těchto vztahů bych svou práci mnohdy těžko zvládala. Vzájemně si ušetříme spoustu času, např. při studování nové legislativy, vytváření nových směrnic, tabulek...“* Tento faktor, který vychází z makroprostředí školy, z oblasti vlivů demografických, narušuje přátelské vztahy mezi ředitelkami mateřských škol. Dle názorů respondentek znesnadňuje v současnosti výkon funkce ředitelky mateřských škol.

#### **4.5 Shrnutí**

Faktory pocházející z vnitřního prostředí školy jako je znalost týmu, sehraný kolektiv, dobrá nálada, atmosféra v MŠ a dobré vztahy se zaměstnanci, ochota zaměstnanců ke spolupráci, iniciativa pedagogů, snaha spolupodílet se na dobré image školy, radost z vykonané práce, úspěch ředitelky, pozitivní reklama a ohlasy dle názorů respondentek v současnosti usnadňují výkon funkce ředitelky mateřských škol. Zmíněné faktory respondentkám dodávají sílu k další práci, motivují respondentky k lepším výkonům, jsou pro ně hnacím motorem.

Kompetentnost a vzdělanost zaměstnanců přispívají ke zkvalitnění práce respondentek, ke zlepšení jejich výkonu, dodávají sílu k další práci, odbourávají zbytečné konflikty, umožňují ředitelkám delegovat určité činnosti na zaměstnance školy, šetří respondentům čas, jsou hnacím motorem pro ředitelky, vytvářejí pocit sounáležitosti, a tím usnadňují v současné době výkon funkce ředitelky mateřských škol v dané lokalitě.

Jedna z respondentek uvedla, že pasivita zaměstnanců negativně ovlivňuje výkon její funkce. Neustálé motivování pasivních zaměstnanců ubírá ředitelce čas a energii, kterou by mohla věnovat aktivitám pro další rozvoj školy. Faktor pasivity

zaměstnanců, který vychází z vnitřního prostředí mateřské školy je vnímán za znesnadňující pro výkon funkce ředitelek mateřských škol.

Faktor spokojenosti dětí a rodičů, který vychází z mezoprostředí dodává respondentkám sílu, energii a chuť k další práci, je pro ředitelky mateřských škol jedním z hlavních motivů pro vedení a řízení školy. Pozitivní zpětná vazba dává respondentkám elán pokračovat v dalších manažerských aktivitách. Aktivity pro děti a rodiče vnímají respondentky jako druh reklamy, která vytváří dobrou image školy. Tento faktor, který vychází z mezoprostředí organizace ulehčuje v současnosti výkon funkce všech respondentek z dané lokality.

Přidělení finanční odměny ze strany zřizovatele, zvednutí osobního příplatku, jakékoliv ocenění práce respondentek v nich vytváří pocit radosti, pocit uspokojení, motivuje je a těší, dodává sílu k další činnosti a aktivitám pro školu. Tyto faktory vycházející z mezoprostředí školy usnadňují v současnosti jejich výkon funkce ředitelek mateřských škol.

Sponzorské dary, výpomoc sponzorů a jejich aktivita při zajišťování akcí pro děti respondentkám šetří čas, kterého mají dle jejich názorů stále nedostatek, je to pro organizaci přísun dalších financí do rozpočtu školy k organizování akcí pro děti a nákup hraček. Tyto faktory motivují respondentky k nadstandardním aktivitám, škola se tímto zviditelní, děti a rodiče mají radost a ředitelkám to přináší uspokojení z dobře vykonané práce.

Spolupráce s krajem v oblasti dětí ze sociálně znevýhodněného prostředí hodnotí jedna z respondentek velmi pozitivně. Přidělením finančních prostředků a osobních asistentů se ředitelka mateřské školy může společně se zaměstnanci lépe věnovat dětem ze sociálně znevýhodněného prostředí. Respondentka vnímá tuto skutečnost jako další úspěch ve své řídicí práci, který jej těší a posouvá dál.

Faktor spolupráce s radou obce a se zastupitelstvem. Chvála ze strany jedné z respondentek zazněla také na spolupráci s radou obce a zastupitelstvem, kteří jsou nakloněni aktivitám škol. Přínosem jsou uskutečněné akce pro děti a rodiče, jejich spokojenost, úspora času, další získané finance pro organizaci, radost z úspěchu, prospěšná reklama, zlepšení image školy.

Nedostatečné finanční zabezpečení ze strany zřizovatele a omezení ředitelek mateřských škol v jejich rozhodovací funkci v oblasti přerozdělování a využívání peněz ze strany zřizovatele omezuje respondentky ve výkonu jejich rozhodovací funkce a demotivuje je.

Negativně je respondentkami vnímán faktor spolupráce se zřizovatelem. Zřizovatel se dle vyjádření ředitelek mateřských škol nechová vůči nim jako partner a zneužívá svou moc. Jedna z respondentek uvedla, že se obává mnohdy o své profesní



místo. Pro ředitelky mateřských škol z daného městského obvodu to jsou velmi stresující faktory z mezoprostředí školy. Vliv těchto faktorů jim ubírá energii a elán do další činnosti. Znesnadňuje respondentkám velmi výrazně výkon jejich funkce.

Faktory nekvalifikovanosti a neodbornosti zaměstnanců zřizovatele brzdí ředitelky v jejich výkonu funkce, okrádají je o čas a odčerpávají energii pro řízení mateřské školy, znesnadňují výkon funkce ředitelek mateřských škol z vybraného městského obvodu.

Faktor stálých změny legislativy, s tím související nárůst administrativy a zbytečná byrokracie. Z úst respondentek zaznělo, že většinu pracovní doby jim zabírá administrativa, ekonomické a právní záležitosti. Současná situace byla srovnávána s rokem 1991. Změny zákonů, a s tím související nárůst administrativy ve všech oblastech řízení jsou pro ředitelky mateřských škol velmi zatěžující. Respondentkám chybí k ruce právník a sekretářka, aby mohly některé z administrativních činností delegovat. Dle názorů respondentek s přibývajícím legislativou a administrativou ubývá prostor na práci s dětmi. Jedna z respondentek vidí řešení ve zkrácení vyučovací povinnosti ředitelek mateřských škol. Tyto faktory z makroprostředí školy ubírají respondentkám energii, stresují je, zatěžují, brzdí jejich kreativitu a chuť do dalších činností, které přispívají k rozvoji mateřské školy, trpí často pocitem, že svou práci nezvládají.

Faktor klesající demografické křivky. V této souvislosti jedna z respondentek řešila oblast přátelských vztahů s ostatními ředitelkami v dané lokalitě. Tento faktor dle názoru respondentky ztěžuje v současnosti výkon funkce ředitelek mateřských škol.

## Závěr

Tématem bakalářské práce byly „Vybrané faktory prostředí ovlivňující výkon funkce ředitelky mateřské školy.“ Pro zvýšení efektivity manažerské práce je třeba spojit vědecky dokázané zákonitosti, logické myšlení a teorii managementu se zkušeností. Ředitelka je zodpovědná za celý chod mateřské školy. Manažerské činnosti ovlivňuje celá řada faktorů, které jsou popsány v odborných publikacích. V kontextu s vedením a řízením je v práci uvedena charakteristika faktorů, jako je strategie, struktura, spolupracovníci, systémy řízení, sdílené hodnoty, styl manažerské práce, schopnosti.

Cílem teoretické části práce bylo popsat vybrané faktory prostředí ovlivňující výkon funkce ředitelky mateřské školy. Nejdříve jsem popsala v čem spočívá výkon funkce ředitelky mateřské školy, její náročnost a dále jsem sumarizovala dohledané poznatky o vybraných faktorech prostředí ovlivňujících tento výkon.

V druhé části jsem se věnovala kvalitativnímu výzkumnému šetření, získání a analýze dat. Cílem výzkumu bylo pojmenovat faktory, které podle názoru ředitelek mateřských škol vybrané lokality v současnosti ovlivňují výkon jejich řídicí funkce a objasnit dopady jejich působení. Z výzkumu jsem vyvodila tyto závěry: nejvíc faktorů, které znesnadňují výkon funkce ředitelek, pochází z mezoprostředí školy. Je to faktor finanční, faktor spolupráce se zřizovatelem, nekvalifikovanost a neodbornost zaměstnanců zřizovatele, špatně nastavený školský systém. Taktéž z mezoprostředí vychází nejvíce faktorů, které usnadňují výkon funkce ředitelek mateřských škol. Respondentky uvedly spokojenost dětí a rodičů, finanční odměna ze strany zřizovatele, sponzorská výpomoc, spolupráce s krajem, spolupráce s radou a zastupitelstvem.

Cíl mé bakalářské práce byl splněn. Byly pojmenovány faktory, které podle názoru ředitelek mateřských škol v současnosti ovlivňují výkon jejich řídicí funkce a objasněny dopady jejich působení. Práce je příspěvkem k proměnlivému pojetí výkonu funkce vedoucích pracovníků ve školách. Ačkoliv je problematika faktorů ovlivňujících vedení a řízení rozsáhlá a diplomová práce se zabývá jen některými, poznatky by mohly sloužit jako zdroj informací pro další vedoucí pracovníky v mateřských školách.

## **Seznam příloh**

**Příloha 1:** Zaznamenaný rozhovor s respondentkou A

**Příloha 2:** Zaznamenaný rozhovor s respondentkou B

**Příloha 3:** Zaznamenaný rozhovor s respondentkou C

**Příloha 4:** Zaznamenaný rozhovor s respondentkou D

**Příloha 5:** Zaznamenaný rozhovor s respondentkou E

## **Příloha 1: Zaznamenaný rozhovor s respondentkou A**

### **Otázka č. 1**

Sehraný, dobrý kolektiv, dobrá nálada, dobré vztahy s pedagogy a zaměstnanci školy, spokojení rodiče a hlavně spokojené děti a rodiče. Dodává mi to sílu a chuť k další práci. Nic víc mě pozitivně neovlivňuje.

### **Otázka č. 2**

Málo finančních prostředků ze státního rozpočtu a od zřizovatele. Potom je to, nevím jak to říct...., když je něco špatného a vyplyne to ven, věc, která se mi jako vedoucímu pracovníkovi nepodařila, tak se o tom mluví strašně dlouho ze strany zřizovatele, ale o věci, která se podaří, se hovoří jako o samozřejmosti, vlastně se o ní ani nehovoří, pro zřizovatele je to samozřejmost. Když se mi podaří získat nějaké finanční prostředky nad rámec rozpočtu, tak to bere zřizovatel jako samozřejmost, bez ocenění. Nevadí mi, že jsem neoceněna, vadí mi, když např. odevzdám jednu tabulku o den později, tak mám porušení rozpočtové kázně a mám z toho postih formou zápisu a pak nám naše „nedostatky“ zřizovatel načítá a projeví se to na odměnách. Vedoucí odboru uvede, že na základě nedodržení daného termínu ...kontrolou bylo zjištěno, že jste nedodala včas tabulku... podle směrnice ... a pak mi zřizovatel krátí odměny, o které si napíšu na základě mého sebehodnocení za dané období. Nemáme ze státního rozpočtu finance na další vzdělávání pedagogických pracovníků a toto si nesmíme pokrývat ze školného ani z financí zřizovatele na provoz. Řeší to pak až ČŠI, která přijde a kritizuje, že se nevzděláváme, ale nezajímá je, že nemáme finance a z prostředků zřizovatele je zákaz. Nemohu se vzdělávat ani já jako ředitel školy z nedostatků financí. Za minulý rok jsme nikdo nebyli na žádném školení, protože jsem musela nakoupit ochranné pracovní pomůcky z ONIV, protože jsem nakupovala pro velké množství zaměstnanců a musela jsem upřednostnit bezpečnost práce ... na vzdělání nezbyly finance. A zřizovatele to prostě nezajímá, zakázal nám z jeho prostředků platit i ochranné pracovní pomůcky, takže je to špatné. My si dokonce nesmíme nakupovat ani hračky do školky. Máme to zřizovatelem zakázáno směrnicí. Mohu je nakupovat pouze ze státních peněz, pokud na to máme, jinak mohu požádat o vyčlenění peněz kdykoliv během roku, rada toto musí odsouhlasit. Loni před vánocemi řekli ne..., protože na čtyři budovy a šest tříd jsme vyčerpali 50 000,- Kč na hračky za kalendářní rok, což je nic, když zvážím, jak jsou hračky drahé, no a před vánocemi jsme chtěli dovybavit školku pomůckami, i když jsme peníze v rozpočtu měli, ale nebylo nám to povoleno, takže byly finance převedeny do rezervního fondu.

## **Příloha 2: Zaznamenaný rozhovor s respondentkou B**

### **Otázka č. 1**

Pozitivně mou práci ovlivňuje každá akce, která je úspěšná, dobrá spolupráce se zřizovatelem, pokud se samozřejmě zřizovateli líbí, jak pracuji, spokojenost rodičů a dětí. Přidělení finanční odměny ze strany zřizovatele, zvednutí osobního příplatku. Dělá mi radost, když je oceněna má práce, mám pocit uspokojení, motivuje mě to a dává sílu k další činnosti a aktivitám pro školu. Velmi dobrá spolupráce s krajem v oblasti dětí ze sociálně znevýhodněného prostředí.

**Doplňující otázka:** „*Jakým způsobem Vám tato skutečnost ulehčuje Váš výkon funkce?*“

Přidělení osobních asistentů a jejich financování z prostředků kraje přispělo k tomu, že se můžeme těmto dětem více věnovat. Vnímám to jako další úspěch v mé řídicí práci, to mě samozřejmě těší a posouvá dál. Pozitivně ovlivňují výkon mé funkce sponzoři, kteří nám věnují nejen finanční prostředky, ale kteří se také podílejí na zajišťování nejrůznějších akcí, jako jsou školy v přírodě, rekonstrukce zahrady. Tato výpomoc mi ušetří můj čas, kterého mám stále nedostatek a finance sponzorů využijeme k organizování akcí pro děti nebo na nákup hraček. Je to pro mne motivace k nadstandardním aktivitám, škola se tímto zviditelní, děti a rodiče mají radost a mne tato práce ještě více těší.

### **Otázka č. 2**

Negativně mě ovlivňují určité osoby u zřizovatele, např. ekonomka, která sedí na obecním úřadě. Není nám nápomocna v naší práci, snaží se především hledat chyby, za tyto chyby jsme samozřejmě důkladně káráni např. na ředitelských poradách, jmenovitě nám vytknou chyby. např., že v té tabulce mám chybu. Když je to něco závažnějšího, tak se nehledá problém, jak situaci řešit, ale udělí se veřejně na půl roku odebrání osobního příplatku. Nejsou nám partnery. Já si představuji, že jestli pro zřizovatele pracuji, tak bychom měli být partneři a v podstatě bychom měli „kopat za jeden tým“, neměli by nám „házet klacky pod nohy“, ale měli bychom spolupracovat a hledat řešení. Ze strany zřizovatele mi tento způsob spolupráce chybí. Chování ekonomky uvádím jako příklad, to je jedna z mnoha, která se tímto způsobem chová. Ve funkcích, jako je vedoucí odboru školství nebo místostarosta, která má na starosti školství jsou lidé, kteří problematice školství nerozumí, jsou z řad dělnických profesí nebo to jsou např. zubaři, lékaři. „problematiku školy znají pouze z období, kdy ji navštěvovali jako žáci.“ Nejsou kvalifikovaní v oboru, ve kterém pracují. Jsou to politické záležitosti, tzn., že za každou politickou stranu je tam někdo delegován a nezáleží na tom, jestli to je řidič autobusu nebo zubařka, a pak se díky těm politickým

funkcím dostávají na místa, kterým nerozumí. Jako ředitelka školy pak narážím na lidi, kteří problematice školství nerozumí a v mé práci mě brzdí, tím že se v problematice neorientují. Negativně mě v mé práci ovlivňují stížnosti např. na pedagogy, většinou jsou neopodstatněné, já je samozřejmě musím řešit, ale připravuje mě to o spoustu času. Velmi negativně mou práci ovlivňuje administrativa, která neustále přibývá, ačkoliv jsem ředitelkou mateřské školy a měla bych se v první řadě zabývat dětmi, tak z devadesáti procent se zabývám administrativou, ekonomickými záležitostmi, právními záležitostmi a v podstatě jsou dny, kdy nevím, jak to dítě v mateřské škole vypadá. Pokud se jedná o odloučená pracoviště, jako je to v mém případě, pak by měl být ředitel především manažer a měl by se zabývat pouze vedením a řízením a na odloučených pracovištích by měl mít své statutární zástupce. Protože není čas a nadšení neustále jezdit a udržovat kontakt s ostatními pracovišti. V začátcích své funkce ředitelky jsem měla na starosti pouze jednu budovu. V tomto období jsem byla více spokojená, protože jsem byla v každodenním kontaktu se zaměstnanci, s dětmi, rodiči a má práce mne mnohem víc naplňovala. Nyní, kdy řídím více budov, jsem pod velkým stresem, abych vše zvládla, možnost delegování je v mateřské škole minimální.

### **Příloha 3: Zaznamenaný rozhovor s respondentkou C**

#### **Otázka č. 1**

Můj výkon pozitivně ovlivňuje to, jak vycházíme se zaměstnanci, jak jsou ochotni spolupracovat, má znalost týmu je pro mne velmi důležitá, přátelská atmosféra, kdy lidé rádi pracují a nedochází zbytečně ke konfliktním situacím, které zdržují od práce. Můj výkon je pak kvalitnější v organizování, v plánování a kontrolování. Lépe se pracuje s lidmi, kteří jsou zapálení pro věc. Rada obce a zastupitelstvo jsou velmi nakloněni pro aktivity školy.

**Doplňující otázka:** „*Jakým způsobem Vám tato skutečnost ulehčuje Váš výkon funkce?*“

V této souvislosti vnímám radu obce a zastupitelstvo jako partnery, tato spolupráce mě těší, přináší mi uspokojení a hlavně je pro mne důležité, že jsem zbytečně neplýtvala čas a vynaloženou energii, které jsou nutné k přípravě a organizování aktivit školy.

Vzdělaní a kompetentní zaměstnanci, např. umí zacházet s počítačem, schopnost vypracovat projekt, aktivní znalost angličtiny, speciální pedagogiky. Nesmírně mě naplňuje vymýšlet, tvořit a organizovat pro děti, také když je můj tým stejně naladěný, tato atmosféra mne motivuje a dává mi pozitivní energii, kterou potřebuji pro vedení a řízení lidí. Pozitivní faktor, který ovlivňuje výkon mé funkce je, když jsem úspěšná a jsem oceněna. Teď nemyslím ze strany zřizovatele, protože ten jen „čihá“ na mé chyby. Ocenění mé práce mě uspokojuje a těší.

#### **Otázka č. 2**

Nejvíce ředitelku brzdí pasivní zaměstnanci školy, kteří ovlivňují negativně mé psychické naladění pro výkon funkce. Neustálé motivování těchto jedinců mi ubírá čas a energii, kterou bych mohla věnovat aktivitám pro další rozvoj školy. Lépe se pracuje s lidmi, kteří jsou zapálení pro věc.

Z vnějšího prostředí je více negativních vlivů, převládají. V první řadě neustálá změna zákonů, z této strany je velký tlak, dále zbytečná zatěžující byrokracie, je to otravné a velmi stresující, pořád musím hlídat, co nemám, co musím. Klesající demografická křivka, ubývá dětí a jako ředitelka mateřské školy musím více vyvíjet aktivity, abychom přitáhli zájem zákonných zástupců. Každá z ředitelky chce přitáhnout více dětí do svého zařízení. Je to náročné na udržení přátelské atmosféry mezi ředitelkami mateřských škol. Pohodová pracovní atmosféra s ostatními ředitelkami, psychická podpora, výměna informací a zkušeností je pro mne potřebná, bez těchto vztahů bych svou práci mnohdy těžko zvládala. Vzájemně si ušetříme spoustu času, např. při studování nové legislativy, vytváření nových směrnic, tabulek... Hlavní zápor

vidím v tom, že zřizovatel má špatně vzdělané zaměstnance. Tito lidé podle managementu, který studuji, by směrem k nám měli být partneři, ale není tomu tak. Když jsem šla do funkce, bylo mi sděleno, že zřizovatel je partner, ale teď je to „liška“, která mne prohání a já jsem „zajíček“, který musí být stále ve střehu. Toto jsou stresující situace, které odčerpávají potřebnou energii pro řízení mateřské školy.



## **Příloha 4: Zaznamenaný rozhovor s respondentkou D**

### **Otázka č. 1**

Pozitivně určitě práce s dětmi, to je to, co mne nabíjí a organizování akcí pro děti a rodiče, je to zároveň určitý druh reklamy. Pozitivní reklama a pozitivní ohlasy jsou to, co mě jako ředitele těší nejvíc. Snažím se plánovat se zaměstnanci další akce a vyvíjet aktivity. Motivace je největší hnací silou pro výkon funkce ředitelky mateřské školy.

### **Otázka č. 2**

Negativně mě ovlivňuje nastavení školského systému od doby, kdy vznikly státní správy a samosprávy, kdy se školství rozškatulkovalo a pádem okresních úřadů, kdy vše převzali zřizovatelé do svých rukou, tak zjišťuju, že normální člověk nemá šanci cokoliv změnit. Rozhodují o nás a bez nás. Vadí mi například nesmyslné hodnotící tabulky, periodické hodnocení ředitelů, které každý měsíc sami na sebe píšeme, to vše ředitelce ubírá čas a energii. Nejsme se zřizovatelem partneři. Jejich moc je tak silná, že mohou zlikvidovat kohokoliv se jim zamane, a to na základě úplně obyčejných banálních věcí, které by nikde jinde nebyly tak striktně řešeny. Neprofesionální způsob jednání s řediteli. Zřizovatel např. svolá schůzi ředitelů, na které v podstatě máme právo se vyjádřit k určitým otázkám, ale nepřipustí nás ke slovu. Nemáme šanci vůbec něco říct, jakkoliv se ohradit a mít sílu něco řešit, protože je to v podstatě všechno předem smeteno ze stolu. Jakákoliv i banální stížnost ze strany např. rodičů je rozmáznuta a řešena tak, že člověk má potom obavy o své místo. Dále administrativa jako taková, velmi zatěžující. Ve srovnání s rokem 1991, od kterého jsem ve funkci, tak je to šílený nárůst ve všech oblastech, ať je to oblast pedagogická, pracovní – právní, řízení. Pokud by člověk chtěl dělat opravdu tak, aby bylo všechno dokonalé podle veškerých právních předpisů a norem, tak osmihodinová pracovní doba by se musela změnit na šestnáct hodin, aby se dalo všechno stihnout precizně. Ředitelka by potřebovala mít k ruce právníka, který všechny změny bude hlídat, mění smlouvy, směrnice.... Prostě hodně činností na jednu hlavu, v mateřské škole například chybí sekretářka. Zakopaný pes je také v normativch MŠMT. Pokud jsou nastaveny, tak jak jsou nastaveny, tak víme, že je něco špatně - máme školky plné dětí, ale úvazky zaměstnanců nejsou stoprocentní. Negativní je také to, že mi vůbec nezbyvá čas na práci, která mne pozitivně nabíjí, to je práce u dětí. Stresuje mne, že nejsem schopná zvládnout práci u dětí a současně manažerské povinnosti. Vzhledem k nárůstu administrativy a veškerých činností, které jsou spojené s výkonem funkce ředitelky mateřské školy by měly být úvazky ředitelek mateřských školy snižené.

## **říloha 5:** Zaznamenaný rozhovor s respondentkou E

### **Otázka č. 1**

Určitě dobrá atmosféra v mateřské škole, iniciativa pedagogů a snaha spolupodílet se na dobré image školy.

**Doplňující otázka:** „*Jakým způsobem Vám tyto skutečnosti ulehčují Váš výkon funkce?*“ Pocit, že nejsem na všechno sama je pro mne velmi důležitý, tento mne motivuje k lepšímu výkonu. Samozřejmě spokojenost dětí a rodičů, pro které tady jsme. Jejich pozitivní ohlasy mi dodávají elán pokračovat v dalších manažerských aktivitách.

### **Otázka č. 2**

Mou práci ztěžuje stále přibývajících administrativa, někdy si myslím, že tyto věci jsou zbytečné a nepřispívají k rozvoji organizace. Každopádně je toho hodně a ředitelka mateřské školy nemá možnost delegovat administrativní činnosti na některého z pedagogů, krátiť mu úvazek u dětí, protože počet dětí ve třídách je tak vysoký, že není možné, aby druhý pedagog zůstal na třídě sám. **Doplňující otázka:** „*Jakým způsobem Vám tato skutečnost ztěžuje Váš výkon funkce ředitelky MŠ?*“ Administrativa a zbytečná byrokracie mi ubírají energii a tím mnohdy brzdí mou kreativitu a chuť do dalších činností, které přispívají k rozvoji mateřské školy, např. zpracování projektů pro rozvoj organizace. Myslím si, že by měla být zkrácená vyučovací povinnost ředitelky mateřské školy, aby měla více času na manažerskou činnost.

## Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, M.; STEPHENS, T. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 272 s. ISBN 978 – 80 – 247 -2177 – 4.
- BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, Ringier ČR, a.s., 1998. 559 s. ISBN 80 – 85943 – 57 – 3.
- BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BIRCH, P. *Leadership využijte svůj potenciál naplno*. 1. vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005. 95 s. ISBN 80 – 251 – 0551 – 2.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Základy managementu*. Dotisk 3., přepracovaného vydání z roku 2009. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010. 125 s. ISBN 978 – 80 – 244 – 2352 – 4.
- FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
- HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2008. 408 s. ISBN 978-80-7367-485-4.
- CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 265 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-1369-4.
- MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. 332 s. ISBN 80-247-1362-4.
- OWEN, J. *Tři pilíře úspěšného manažera*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 224 s. ISBN 978-80-247-2400-3.
- PITRA, Z., MOHELSKÁ H. *Manažerské metody*. Professional Publishing, 2012. 343 s. ISBN 978-80-7431-092-8.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. 157 s. Management. ISBN 978-80-247-3664-8.
- PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele*. Dotisk 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. 163 s. ISBN 80 – 244 – 0676 – 4.

REICHL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6.

SKUTIL, M. A KOL. *Základy pedagogicko – psychologického výzkumu pro studenty učitelství*. Praha: Portál, 2011. 256 s. ISBN 978-80-7367-778-7.

SLAVÍKOVÁ, L. *Vývojové aspekty managementu a řízení školy*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2003. 53 s. ISBN 80 – 7290 – 133 – 8.

SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. 1. vyd. Praha: Aspi, 2006. 300 s. ISBN 80 - 7357 - 176 – 5.

TROJANOVÁ, I. *Ředitel a střední management školy*. Praha: Portál, s. r. o., 2014. 176 s. ISBN 978-80-262-0591-3.

VALENTA, J. *Školské zákony a prováděcí předpisy s komentářem*. 2. aktualizované vyd. Olomouc: Anag, 2005. 583 s. ISBN 80 – 7263 – 323 – 6.

VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. 324 s. ISBN 978-80-7261-232-1

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

Zákon č. 562/2004 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím školského zákona

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů

Zákon č. 159/2010 Sb., kterým se mění zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích

Vyhláška č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisí

## Seznam zkratk

MŠ	mateřská škola
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

## **Anotace**

Jméno a příjmení autora: Xenie Benešová

Název práce: Vybrané faktory prostředí ovlivňující výkon funkce ředitelky mateřské školy

Typ práce: Bakalářská

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie  
Filozofická fakulta

Vedoucí práce: PhDr. Petra Vávrová

Počet titulů použité literatury: 20

Počet stran: 46

Počet znaků: 73 006

Počet příloh: 5

Jazyk: Český

Klíčová slova: ředitelka mateřské školy, vedoucí funkce, vnější a vnitřní prostředí školy, mikroprostředí, mezoprostředí, makroprostředí, faktor.

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku faktorů, které v současnosti ovlivňují výkon vedoucí funkce ředitelek mateřských škol a je příspěvkem k proměnlivému pojetí výkonu funkce vedoucích pracovníků ve školách.

V teoretické části práce je vysvětleno, v čem spočívá výkon funkce ředitelky české mateřské školy, dále jsou popsány vybrané faktory a prostředí mateřských škol, z něhož mohou tyto faktory pocházet.

V empirické části jsou na základě výzkumného šetření uvedeny faktory, které podle názorů ředitelek mateřských škol z daného městského obvodu v současnosti ovlivňují výkon jejich vedoucí funkce, a to včetně objasnění dopadů jejich působení.

## Annotation

Author's first name and surname: Xenie Benešová

Thesis title: Some of the Factors Affecting the Performance of the Function the Kindergarten Headmaster

Type of thesis: Bachelor

Department and faculty name: Department of Sociology, Andragogy and Cultural Anthropology Philosophical Faculty

Supervisor: PhDr. Petra Vávrová

Book reference list: 20

Number of pages: 46

Number of signs: 73 006

Number of appendices: 5

Language: Czech

Keywords: Kindergarten headmaster, the performance of function, external and internal environment of kindergarten, microenvironment, macroenvironment, factor.

The bachelor thesis is focused on the factors that currently affect the performance of the leading headmasters of kindergartens function and contributes to an evolving concept of office managers in schools.

The theoretical part explains what the performance of the Headmaster of Czech kindergartens and described the external and internal environment of nursery schools, from which they can derive factors.

The empirical part is based on the research of the factors that, in the opinion of the headmasters of kindergartens of the city district currently affecting the exercise of their management positions, including clarification of the impact of their action.