

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

**Některé faktory 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: Doc. PhDr. Michaela Prášilová, Ph. D.

Olomouc 2014

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

V Olomouci dne 20. 3. 2014

Poděkování:

Touto cestou vyjadřuji poděkování Doc. PhDr. Michaele Prášilové, Ph. D. 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	5
Teoretická část	6
1. Ředitelka mateřské školy	6
1.1 Povinnosti a pravomoci ředitelky mateřské školy dle školského zákona	8
1.2 Leader, manažer, vykonavatel přímé pedagogické činnosti	10
2. Prostředí školy	13
2.1 Vnější makroprostředí, mezoprostředí	15
2.2 Vnitřní prostředí, nazývané i jako mikroprostředí	17
Empirická část	21
3. Výzkumné šetření	21
3.1 Příprava a realizace výzkumného šetření	21
4. Výsledky a interpretace výzkumného šetření	24
4.1 Interpretace a diskuse výsledků šetření	26
Závěr	33
Seznam příloh	34
Seznam použité literatury	42
Seznam zkratk	44
Seznam použitých obrázků	45
Seznam použitých tabulek	46
Anotace	47
Annotation	48

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, které podle názoru ředitelky mateřských škol v současnosti ovlivňují výkon jejich řídicí funkce.“ Aby byl cíl naplněn, je třeba splnit cíl teoretické i empirické části bakalářské práce.

Cílem teoretické části práce je vysvětlit, v čem spočívá výkon funkce ředitelky mateřské školy a popsat vnější a vnitřní prostředí mateřských škol.

Cílem empirické části práce bude pojmenovat faktory, které podle názoru ředitelky mateřských škol v současnosti ovlivňují výkon jejich řídicí funkce a objasnit dopady jejich působení. *„Za faktory jsou v bakalářské práci označovány ty prvky vnitřního a vnějšího prostředí, které ovlivňují aktivity organizace.“* (Pitra, 1992, s. 50). *Ostatní prvky, jejichž vliv je nulový jsou pojmenovávány jako složky. V čase se mohou, a také se tak děje, měnit složky ve faktory a opačně.“*

V práci budou použity následující metody:

- práce s odbornou literaturou a školskou legislativou,
- polostrukturovaný rozhovor.

Očekávaný přínos práce - bude příspěvkem k proměnlivému pojetí výkonu funkce vedoucích pracovníků ve školách.

Struktura práce je následující. Dělí se na teoretickou a empirickou část. V teoretické části se budu zabývat předpoklady pro výkon funkce, jmenováním a odvoláním ředitelky mateřské školy, jejími povinnostmi a pravomocemi dle školského zákona. Vysvětlím pojmy leader, manažer a vykonavatel přímé pedagogické činnosti a popíšu manažerské funkce. 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.

Jelikož se v legislativě používá pojem „ředitel“, tak to tak v této souvislosti také uvádím ve své práci, protože pojednávám o mateřských školách a jsou tam ředitelky, píšou v textu práce „ředitelka školy“.

Teoretická část

1. Ředitelka mateřské školy

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 pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Konkrétně jsou tyto předpoklady stanoveny v § 5 zákona o pedagogických pracovnících.

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 odvolání.“ (Valenta, 2005, s. 174).

1.1 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 ní 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.
- 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 oblastí 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.

1.2 Leader, manažer, vykonavatel přímé pedagogické činnosti

Podle Světlíka (2006) leadership (efektivní vedení lidí) je některými autory považován za prvek úspěšného managementu. Je charakterizován existencí charizmatického jednotlivce s nadáním stanovit vizi a schopností motivovat a strhnout ostatní pracovníky k jejich naplňování a ke změnám. 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).

Manažer je osoba, která usměrňuje všechny činnosti v organizaci, tak aby byly vytvářeny podmínky pro účelnou a efektivní realizaci výkonných činností. (Prášilová, 2006).

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, tzn., že zvládá 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). Patří mezi ně plánování, rozhodování, organizování, delegování, vedení lidí, kontrolování a hodnocení.

Cimbálníková uvádí: *„Jedna z nejrozšířenějších klasifikací, na které založili výklad své klasické učebnice managementu Američané Harold Koontz a Heinz Weihrich, uvažuje členění základních manažerských funkcí na plánování, organizování, vedení a kontrolování. Tak jsou pojmy, principy, teorie a techniky managementu seskupeny v rámci těchto funkcí:*

- *Plánování*

je první manažerskou funkcí, která zahrnuje stanovení a výběr cílů, určení způsobů (činností) a prostředků potřebných pro jejich dosažení.

- *Organizování*

vychází ze stanovených cílů organizace a zahrnuje zřízení účelné organizační struktury pro lidi, kteří jsou v dané organizaci. Účelnost znamená, že všechny úkoly a zdroje potřebné pro dosažení cílů jsou přiděleny, a to pokud možno těm lidem, kteří jsou schopni je splnit nejlépe.

- *Vedení*

je proces motivování a ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní organizaci a napomáhali dosahování cílů organizace. Ve vedení převládá interpersonální hledisko managementu. Někteří autoři do vedení zahrnují i personální řízení, které se zabývá zaplňováním a udržováním zaplněných pozic v organizaci.

- *Kontrolování*

zahrnuje porovnání dosažených cílů s cíli plánovanými. Týká se měření dosažených výsledků vzhledem k cílům, aby bylo možné zjistit výskyt odchylek od plánů nebo standardů, a tak napomoci k jejich odstranění (Koontz, Wehrich, 1993). (Cimbálníková, 2010, s. 11).

Management pracuje dále s pojmy paralelní manažerské funkce. Těmi jsou:

- Rozhodování
- Koordinace

U Cimbálníkové se dočteme: *„Při plánování musí manažeři učinit rozhodnutí týkající se jeho základních prvků: cílů, postupů (akcí), zdrojů, implementace a kontroly.“* (Cimbálníková, 2010, s. 50).

Plánováním se racionalizuje cesta k cílům, proto 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, mapuje současnou situaci a podmínky školy. Je to náročná záležitost, na které by se měla podílet ředitelka společně se zaměstnanci školy. Prášilová uvádí: *„Ve škole zpracovává plány vedení školy, buď samo, nebo za spoluúčasti ostatních pracovníků školy. Podle z. č. 561/2004 Sb. by se na zpracování koncepčních záměrů rozvoje školy měla podílet i školská rada.“* (Prášilová, 2006, s. 82). 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 funkce ředitelky velmi náročná, proto by měla své činnosti zorganizovat tak, aby předcházela stresům. 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.

Nedílnou součástí práce manažera a ředitelky mateřské školy je kontrola činností na všech úrovních řízení. 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. Dobře fungující mateřská škola je výsledkem souhry všech zaměstnanců a organizačních složek, které ředitelka mateřské školy vede a spolupracuje s nimi.

Ředitelka mateřské školy jako manažer a současně i leader v jedné osobě má nezastupitelnou roli pro organizaci. *„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).

Vykonavatel přímé pedagogické činnosti znamená působení ředitelky jako učitelky. Tato činnost je velmi důležitá pro udržení kontaktu s dětmi, s kolektivem zaměstnanců, s pedagogickým procesem. Ředitelka mateřské školy má stanovenou přímou pedagogickou činnost dle počtu tříd a oddělení dané školy. Rozsah hodin přímé vyučovací činnosti stanoví ředitelce mateřské školy nařízení vlády č. 75/2005 Sb. v platném znění.

Tyto role jsou náročné a 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 č. 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.“*

2. Prostředí školy

„Žádná škola nežije v izolaci na pustém ostrově. Je při všech svých aktivitách hluboce ovlivňována prostředím, ve kterém působí. Tyto vlivy představují různé síly působící uvnitř či vně školy.“ (Světlík, 1996, s. 35).

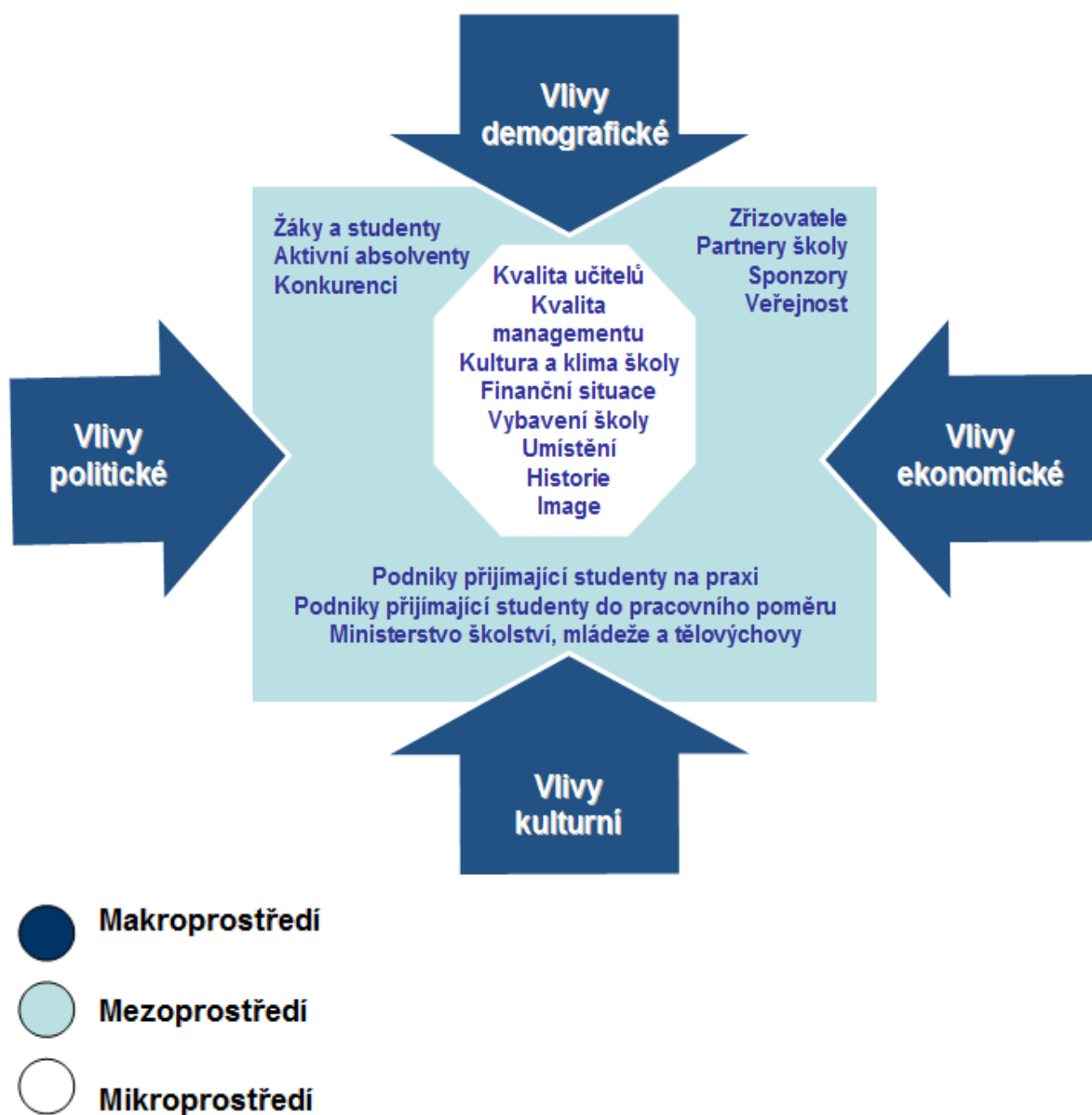
Vnější prostředí školy je tvořeno mezoprostředím (žáci, studenti, rodiče, partneři školy, zřizovatel, veřejnost, konkurence) a makroprostředím školy. Vnější makroprostředí je tvořeno ekonomickým prostředím, demografickým prostředím, vlivy politickými, kulturním a sociálním prostředím. Vnitřní prostředí školy tvoří vnitřní vlivy, kvalita učitelů, kvalita managementu, kultura a klima školy, finanční situace, vybavení školy, umístění, historie, image.

Prostředí současných mateřských škol není statické, ale naopak se rychle mění. Je nutností, aby se ředitelka mateřské školy s těmito změnami neustále vyrovnávala a pohotově na ně reagovala. Prioritou ředitelky mateřské školy, která buduje konkurenceschopnou organizaci je neustále monitorovat a brát ohled na vnitřní a vnější změny, být na ně připravena.

Prostředí lze dělit na:

- Vnější makroprostředí, mezoprostředí
- Vnitřní, nazývané i jako mikroprostředí

Obrázek 1: Prostředí školy



Pramen: SVĚTLÍK, 2006, s. 33, upraveno

2.1 Vnější makroprostředí, mezoprostředí

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. Například revoluční změny ve výpočetní technice nutí školy nakupovat novou techniku, ekonomickou i školskou politiku mohou změnit výsledky voleb a velký vliv mají také změny v demografické křivce. 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. Je to například výše dotací ze státního rozpočtu na přímé vzdělávací výdaje (ovlivněno rozpočtovou politikou), mzdová politika, programy financované z prostředků Evropské unie a prostřednictvím státního rozpočtu, postupné snižování počtu narozených dětí, složení vlády, parlamentu a senátu, platná legislativa, trendy vzdělávací a školské politiky, hodnoty, zvyky a normy chování současné společnosti.

Mezoprostředí

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,
- konkurenci,
- partnery školy,
- veřejnost,

ale také například o:

- zřizovatele,
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR,
- školskou inspekci,
- sponzory,
- profesní organizace, atd.

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).

Ředitelka mateřské školy si nemůže v současné době dovolit ignorovat konkurenci, tzn. ostatní mateřské školy v dané lokalitě. Školy si vzájemně konkurují v získávání dětí, finančních prostředků, kvalitních pedagogů a pozitivního hodnocení veřejnosti. Normativní metoda, podle které jsou školám přidělovány státní finanční prostředky závisí na jejich výkonech (počtu přijatých dětí). Naplněná kapacita školy neznamena pouze dostatek přidělených finančních prostředků, ale také vytvoření kvalitních podmínek pro vzdělávání tak, aby školu opouštěly spokojené děti.

Partnery mateřské školy mohou být domy dětí a mládeže, základní umělecké školy, základní školy, mateřské školy, školská zotavovací zařízení a zařízení školního stravování. Mateřská škola může dále spolupracovat s pedagogicko – psychologickou poradnou, s logopedem, pediatrem, s kulturními a sportovními organizacemi, s policií, s hasičským sborem...

Z pohledu mateřské školy lze za veřejnost považovat například obyvatele bydlící v okolí školy, rodiče dětí z jiných škol, regionální tisk a televizi. 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,
- zájmové skupiny občanů shromažďující občany (např. hnutí pro životní prostředí, pro ochranu zvířat, Unie rodičů ČR...), kteří se snaží prosazovat celospolečenské zájmy, či zájmy určité skupiny,
- sdělovací prostředky, časopisy, televize, rozhlas mohou rovněž velmi ovlivnit pohled veřejnosti na školství a jednotlivé školy,
- široká veřejnost, která představuje celkový pohled na školu.

Ředitelka mateřské školy společně se zaměstnanci by měla být otevřená názorům veřejnosti, ať už se jedná o místní komunitu, zájmové skupiny občanů, sdělovací prostředky nebo širokou veřejnost. 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).

Zákonní zástupci a veřejnost si všímají, hodnotí chování a přístup zaměstnanců školy, jejich prezentaci na veřejnosti, způsob komunikace, interiér školy, vybavení, nabídku aktivit pro děti. Kladné hodnocení školy nejen veřejností, ale i odborníky (např. ČŠI, kontrolní orgány atd.) vytváří pozitivní image školy.

2.2 Vnitřní prostředí, nazývané i jako mikroprostředí

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.

Kultura školy

„Kultura škol je vnitřním fenoménem, který je primárně vytvářen a využíván v oblasti řízení a vztahu k vlastním zaměstnancům školy. Jedná se o souhrn představ, přístupů a hodnot ve škole všeobecně sdílených a relativně dlouho udržovaných. Projevuje se ve specifických formách komunikace, realizaci jednotlivých personálních činností, způsobem rozhodování ředitelů škol a jejich zástupců, celkovém sociálním klimatu a především ve společném přibližně shodném názoru učitelů a dalších zaměstnanců na dění uvnitř školy, v jejich obdobné interpretaci a hodnocení, i ve vzhledu budov, učeben, šaten, dvorů, hřišť, školních jídelen atd., což znamená, že se projevuje materiálně i nemateriálně, uvnitř i vně školy.“ (Světlík, 2006, s. 66) .

System kulture školy tvoří podle (Světlíka, 2006) dvě kategorie znaků. Jsou to znaky nehmatatelné, 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).

Nehmatatelné prvky kultury školy

„Hodnoty, normy a postoje učitelského sboru jsou výsledkem vzájemné interakce a komunikace členů kolektivu školy, proto místem jejich vzniku je škola. Žádná škola však nefunguje ve vzduchoprázdnu, její kultura je proto silně ovlivňována i širším kulturním a sociálním prostředím, ve kterém škola existuje. To, co ovlivňuje jednání každého z nás, jsou prvky regionální i prvky národní kultury. Kultura každé školy je tedy v menší či větší míře i odrazem naší národní kultury.“ (Světlík, 2006, s. 70).

Verbální symboly kultury školy

Jedním z viditelných vnějších projevů jsou podle Světlíka (2006) verbální symboly, např. řeč. Je důležitým prostředkem pro zprostředkování hodnot a norem kultury školy. Řeč je hlavním prostředkem komunikace, ne však jediným. Komunikace probíhá také pomocí gest, pohledu, řeči těla. Způsob komunikace se žáky je faktor, který je může zmást nebo jim otevřít oči. Proto by si všichni pracovníci školy měli uvědomit, jak silný dopad může mít jejich řeč na žáky a studenty. Každá škola by si měla stanovit cíle, které vyjadřují uznávané hodnoty školy, které vyjadřují skutečné záměry. Těmito cíli se má management zabývat, seznámit s nimi sbor a diskutovat o nich. Vnitřní kultura školy se navenek projevuje také pomocí kurikula, historek a příběhů, které se tradují školou.

Symboly chování

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). Méně časté a více formální jsou ceremoniály. Většinou se jedná o různé oslavy jako je ples školy, oslavy jejího založení, sjezd absolventů organizovaný školou a jiné. Škola i tímto způsobem veřejně projevuje svou

vnitřní kulturu. Mezi symboly chování můžeme v mateřské škole zařadit především opakující se denní režim školy a tříd, denní rituály na třídách, samotný proces vzdělávání, dále akce s rodiči (např. karneval, vánoční akademie, rozloučení s předškoláky).

Vizuální symboly

Pro veřejnost, rodiče a návštěvníka školy jsou 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...

Změny v kultuře 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.

Proč a kdy změny provést? Příčin může být několik:

- nutnost změny vžitě kultury v důsledku ekonomických a společenských změn v prostředí školy
- rozpor mezi vžitou kulturou a potřebnou kulturou z hlediska dosažení stanovených strategických cílů školy
- transformace školy na vyšší úroveň vzdělávání
- generační výměna ve škole
- spojování škol

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. Změna kultury školy je dlouhodobý, nepřetržitý proces. Dokončení vyžaduje trpělivost a vytrvalost od vedení školy.

Organizační model školy

Organizační systém 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.

Charakteristika byrokratického typu organizace dle Světlíka:

- vertikální linie řízení
- autorita vyplývající z hierarchického uspořádání
- přesné definování pravidel, náplně práce, postupů a žádoucích výstupů
- centralizace moci v rukou ředitele školy
- obsah komunikace - především příkazy a rozhodnutí

Charakteristika organického typu organizace:

- zdůraznění lidského faktoru
- osobní zodpovědnost a zainteresovanost
- autorita vycházející z osobních a profesionálních kvalit pracovníků školy
- obsah komunikace - informace a rady na úrovni koležičtí
- decentralizace moci a větší flexibilita

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.

Empirická část

3. Výzkumné šetření

Cíl empirického šetření - pojmenovat faktory, které podle názoru ředitelek mateřských škol v současnosti ovlivňují výkon jejich řídicí funkce a objasnit dopady jejich působení. Stručný popis postupu výzkumného šetření:

- vymezení lokality výzkumného šetření – jeden městský obvod
- osobní oslovení všech ředitelek mateřských škol dané lokality
- zvolení výzkumné metody – polostrukturovaný rozhovor
- příprava a realizace výzkumného šetření
- výsledky a interpretace výzkumného šetření
- interpretace a diskuse výsledků šetření

3.1 Příprava a realizace výzkumného šetření

- Vymezila jsem si lokalitu, z níž budou pocházet respondenti. 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 jsem ve vybrané lokalitě osobně oslovila všech dvacet ředitelek mateřských škol a požádala je o spolupráci při výzkumném šetření. Spolupráci přislíbilo pouze šest 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 respondentům přislíbeno zaslání výsledků výzkumu v případě jejich zájmu. Jednotlivé respondenty jsem v textu výzkumného šetření označila takto:
 - respondent A
 - respondent B
 - respondent C
 - respondent D
 - respondent E
 - respondent F
- Pro výzkumné šetření jsem zvolila metodu polostrukturovaného rozhovoru, který ponechává respondentům možnost volné odpovědi na předem připravené otázky a z důvodu navázání osobního kontaktu, který usnadňuje hlouběji proniknout do postojů a motivů respondentů. Při vytváření scénáře polostrukturovaného

rozhovoru, který bude veden s ředitelkami mateřských škol daného městského obvodu jsem vycházela z cíle empirického šetření. Potřebovala jsem zjistit faktory, které podle názoru ředitelky 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. Nejprve jsem si připravila vhodné formulace otázek a vytvořila písemný dotazovací arch, ve kterém jsou zaznamenány dvě hlavní otázky, které se týkají jádra věci.

Zvolila jsem tyto:

- Co z Vašeho pohledu v současnosti usnadňuje Váš výkon funkce ředitelky mateřské školy?
 - Co z Vašeho pohledu v současnosti ztěžuje Váš výkon funkce ředitelky mateřské školy?
 - Případná doplňující otázka - Jakým způsobem Vám tato skutečnost ztěžuje/usnadňuje Váš výkon funkce ředitelky MŠ? (tato nebyla dopředu sdělena respondentům, bude kladena v případě potřeby a bude li to vyžadovat vývoj jednotlivých rozhovorů).
- Termíny schůzek byly dohodnuty na poslední týden v lednu. Časový harmonogram byl vypracován do třech dnů po sobě následujících v odpoledních hodinách, po domluvě s ředitelkami mateřských škol. Každé odpoledne vždy dvě schůzky.

Časový harmonogram naplánovaných schůzek

29. 1. 2014 15:00 – 17:00 hod.: respondent A
 17:00 – 19:00 hod.: respondent B

30. 1. 2014 15:00 – 17:00 hod.: respondent C
 17:00 – 19:00 hod.: respondent D

31. 1. 2014 15:00 – 17:00 hod.: respondent E
 17:00 – 19:00 hod.: respondent F

- Rozhovory byly naplánovány dle přání respondentů v domácím prostředí každého z nich. Uskutečnily se v odpoledních hodinách, dle předem zvoleného časového harmonogramu. Na každého respondenta bylo určeno pro čas samotného rozhovoru třicet minut. Z příslibených šesti rozhovorů proběhlo pět. Panovala vstřícná, přátelská a otevřená atmosféra s ochotou odpovídat.

Časový harmonogram schůzek, které se uskutečnily

29. 1. 2014 15:00 – 17:00 hod.: respondent A
 17:00 – 19:00 hod.: respondent B

30. 1. 2014 15:00 – 17:00 hod.: respondent C
 17:00 – 19:00 hod.: respondent D

31. 1. 2014 15:00 – 17:00 hod.: respondent E

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). Prioritou bylo zachytit názory respondentů na zkoumanou oblast – skutečnosti, které podle jejich názoru v současnosti ovlivňující výkon funkce ředitelky mateřských škol. Rozhovory byly vedeny tak, že ke sledované tematické oblasti byla respondentům položena první otázka: „Co z Vašeho pohledu v současnosti usnadňuje Váš výkon funkce ředitelky mateřské školy?“ Následovala druhá otázka: „Co z Vašeho pohledu v současnosti ztěžuje Váš výkon funkce ředitelky mateřské školy?“ 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 nahrávala na diktafon. Získala jsem pět záznamů rozhovorů. Tyto byly přepsány a jsou v příloze č. 1 této práce pro využití k dalšímu zpracování. U žádného z respondentů nedošlo k následné schůzce za účelem doplnění.

4. Výsledky a interpretace výzkumného šetření

Analýza přeepsaných polostrukturovaných rozhovorů probíhala následovně. Ze záznamů byly postupně k oběma otázkám vypisovány skutečnosti, které respondenti uváděli jako usnadňující nebo ztěžující 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 (4 respondenti)
- 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 ztěžuje 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 (3 respondenti)
- dojde-li k problému ze strany ředitelky, nesnaží se zřizovatel situaci společně vyřešit, ale řeší ji pouze odebráním osobního příplatku ředitelce
- nekvalifikovanost a neobornost zaměstnanců zřizovatele (2 respondenti)
- 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 byrokracii (5 respondentů)
- 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)

4.1 Interpretace a diskuse výsledků šetření

S ohledem na to, že skutečnosti zjištěné na základě rozhovorů ovlivňují podle názoru ředitelek mateřských škol 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 v kapitole číslo 2. Na kladené otázky odpovídali respondenti 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.

Vnitřní prostředí (mikroprostředí):

- Faktory usnadňující v současnosti výkon funkce ředitelek MŠ – 2
- Faktory znesnadňující v současnosti výkon funkce ředitelek MŠ - 1

Mezoprostředí

- Faktory usnadňující v současnosti výkon funkce ředitelek MŠ – 5
- Faktory znesnadňující v současnosti výkon funkce ředitelek MŠ – 5

Makroprostředí

- Faktory usnadňující v současnosti výkon funkce ředitelek MŠ – 0
- Faktory znesnadňující v současnosti výkon funkce ředitelek MŠ – 2

Vnitřní prostředí (mikroprostředí)

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 respondentů v současnosti usnadňují výkon funkce ředitelek mateřských škol. Respondenti uvedli 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. Respondent 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 respondenty 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 jednoho respondenta je dobrý kolektiv jediným faktorem, který jej motivuje a dodává mu sílu k další práci. Další respondent uvedl: „*Pozitivně mou práci ovlivňuje každá akce, která je úspěšná.*“ Z rozhovoru s dalším respondentem vyplynulo, že pozitivní ohlasy jej 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 respondentů v současnosti výkon funkce ředitelky 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 respondentům 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 respondentů, ke zlepšení jejich výkonů, dodávají sílu k další práci, odbourávají zbytečné konflikty, které při výkonu funkce zdržují, umožňují ředitelkám delegovat určité činnosti na zaměstnance školy, tzn. 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.

- Jako brzdu, která ztěžuje v současnosti výkon funkce ředitelky mateřských škol v dané lokalitě, vnímají respondenti faktor pasivity zaměstnanců školy. Vyjádření respondenta: „*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 respondentů 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 respondentů se lépe pracuje s lidmi, kteří jsou zapálení pro věc. Faktor pasivity zaměstnanců, který vychází z vnitřního prostředí mateřské školy je vnímán za ztěžující pro výkon funkce ředitelek mateřských škol.

Mezoprostředí

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,

Všichni respondenti se shodli, že faktor spokojenosti rodičů a dětí je pro ně velmi důležitý. Spokojenost rodičů a dětí dodává respondentům 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 respondentů z dané lokality.

- Významnými faktory, které respondenty motivují k další činnosti, a tím ředitelkám mateřských škol ulehčují výkon funkce, jsou ohodnocení formou odměny, osobního příplatku ze strany zřizovatele, pozitivní ohlasy. Názor jednoho z respondentů: *„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 respondenty silným hnacím motorem. Další z respondentů uvádí:

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 respondenta: *„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 respondentům 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 respondenty 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 respondenty 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 ředitelky 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. Respondenti vnímají tuto skutečnost jako další úspěch ve své řídicí práci, který je těší a posouvá dál.

- Spolupráce s radou obce a se zastupitelstvem. Chvála ze strany respondentů zazněla také na spolupráci s radou obce a zastupitelstvem, kteří jsou nakloněni aktivitám škol. Vyjádření respondenta: *„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 respondentům z daného městského obvodu výkon funkce ředitelky mateřských škol.

- Dle názoru respondentů ztěžuje 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 pokrývat. Z úst respondenta 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 vnímal respondent zákaz nákupu hraček z finančních prostředků zřizovatele bez schválení radou: *„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.“* 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 respondenty 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 ztěžují v současnosti výkon funkce ředitelek mateřských škol daného městského obvodu

- Negativně je respondenty vnímán faktor spolupráce se zřizovatelem. Zřizovatel se dle vyjádření ředitelek mateřských škol nechová vůči nim jako partner a zneužívá svou moc. Vyjádření jednoho z respondentů, který nevnímá zřizovatele jako partnera, dle jeho názoru chybí ochota spolupráce: *„...v podstatě bychom měli kopat za jeden tým, neměli by nám házet klacky pod nohy...“* Tento respondent 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 dalšího z respondentů: *„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 respondenty vnímán za silně demotivující a stresující. Znesnadňuje v současnosti výkon funkce ředitelek 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 respondentů lidé, kteří nerozumí problematice školství, nejsou kvalifikovaní v oboru. Názor jednoho z respondentů: *„Hlavní zápor vidím v tom, že zřizovatel má špatně vzdělané zaměstnance.“*

Faktory nekvalifikovanosti a neodbornosti, 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. Respondenti uváděli, 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 respondenta: *„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. Respondent uvedl, 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.“*

Respondenti 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 ztěžuje v současnosti velmi výrazně výkon jejich funkce.

Makroprostředí

- Zde jsou jako zatěžující faktory vnímány v současnosti respondenty stále změny legislativy, s tím související nárůst administrativy a zbytečná byrokracie. Z úst respondentů 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 prvé řadě neustálá změna zákonů, z této strany je velký tlak, dále zbytečná zatěžující byrokracie, je to otravné a velmi stresující, pořádku 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. Respondentům chybí k ruce právník a sekretářka, aby mohli některé z administrativních činností delegovat. „Prostě hodně činností na jednu hlavu.“ Dle názorů respondentů s přibývajícím legislativou a administrativou ubývá prostor na práci s dětmi. Respondenti 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, krátiť 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 respondentům 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. Respondenti 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 respondentů ztěžuje v současnosti výkon funkce ředitelky mateřských škol.

Závěr

Téma bakalářské práce bylo „Některé faktory ovlivňující výkon funkce ředitelky mateřské školy.“

Cílem teoretické části práce bylo vysvětlit, v čem spočívá výkon funkce ředitelky mateřské školy a popsat vnější a vnitřní prostředí mateřských škol. Cílem empirické části práce bylo pojmenovat faktory, které podle názoru ředitelek mateřských škol v současnosti ovlivňují výkon jejich řídicí funkce a objasnit dopady jejich působení. Aby se naplnil, byl napřed splněn cíl teoretické části, ve které jsem vysvětlila, v čem spočívá výkon funkce ředitelky mateřské školy a popsala jsem vnější a vnitřní prostředí mateřských škol. Následně byl splněn cíl empirické části, kde jsem pojmenovala faktory, které podle názoru ředitelek mateřských škol v současnosti ovlivňují výkon jejich řídicí funkce a objasnila jsem dopady jejich působení. Respondenty výzkumného šetření byly ředitelky mateřských škol z vybraného městského obvodu.

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.

Seznam příloh

Příloha 1: Zaznamenaný rozhovor s respondentem A

Příloha 2: Zaznamenaný rozhovor s respondentem B

Příloha 3: Zaznamenaný rozhovor s respondentem C

Příloha 4: Zaznamenaný rozhovor s respondentem D

Příloha 5: Zaznamenaný rozhovor s respondentem E

Příloha 1: Zaznamenaný rozhovor s respondentem 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 dokrývat ze školního 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 respondentem 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 respondentem 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 „číhá“ 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 ředitelek 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 respondentem 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 rozškatulovalo 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 nezbývá 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 ředitelky mateřské školy sníženy.

Příloha 5: Zaznamenaný rozhovor s respondentem 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 přibývajícím administrativu, 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, krátkit 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

BACÍK, F., KALOUS, J., SVOBODA, J. a PELIKÁN, J. aj. *Úvod do teorie a praxe školského managementu I*. Praha: UK, 1995. 256 s. ISBN 80 – 7184 – 010 – 6.

BEČVÁŘOVÁ, Z. *Kvalita, strategie a efektivita v řízení mateřské školy*. 1. vyd. Praha: Portál, 2010, 176 s. ISBN 978-80-7367-221-8.

BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003, 152 s. ISBN 80-7178-537-7.

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.

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.

DRUCKER, P., F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 2. Dotisk 1. vyd. Praha: Management Press, 2007, 304 s. ISBN 978 - 80 – 7261 – 066 – 2.

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.

PITRA, Z. *Úvod do managementu*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 1992, 116 s. ISBN 80 – 7041 – 576 – 2.

PRŮCHA, J. *Moderní pedagogika*. Praha: Portál, 2005, 481 s. ISBN 80-7367-047-X.

PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. 6. rozš. aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2009, 400 s. ISBN 978-80-7367-647-6.

SVĚTLÍK, J. *Marketing školy*. 1. vyd. Zlín: Ekka, 1996, 384 s. ISBN 80 -902200 – 8 – 8.

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

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

SVOBODOVÁ E. a KOL. *Vzdělávání v mateřské škole*. 1. vyd. Praha: Portál, 2010, 168 s. ISBN 978-80-7367-774-9.

SYSLOVÁ, Z., a kol. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. 1. vyd. Praha: Portál, 2010, 344 s. ISBN 978-80-7367-221-8.

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

VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.

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

č.	číslo
MŠ	mateřská škola
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
např.	například
s.	strana
tzn.	to znamená

Seznam použitých obrázků

Obrázek 1: Prostředí školy

Seznam použitých tabulek

Tabulka 1: Časový harmonogram naplánovaných schůzek

Tabulka 2: Časový harmonogram schůzek, které se uskutečnily

Anotace

Jméno a příjmení autora:	Xenie Benešová
Název práce:	Některé faktory ovlivňující výkon funkce ředitelky mateřské školy
Typ práce:	Bakalářská
Název katedry a fakulty:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie Filozofická fakulta
Vedoucí práce:	Doc. PhDr. Michaela Prášilová, Ph. D.
Počet titulů použité literatury:	26
Počet stran:	49
Počet znaků:	58 266
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 ředitelky 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 a popsáno vnější a vnitřní prostředí mateřských škol, z něhož mohou faktory pocházet.

V empirické části jsou na základě výzkumného šetření uvedeny faktory, které podle názorů ředitelky 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
Book reference list:	
Supervisor:	Doc. PhDr. Michaela Prášilová, Ph. D.
Book reference list:	26
Number of pages:	49
Number of signs:	58 266
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.