

Specifika řízení mateřské školy a základní školy v jednom právním subjektu

Bc. Darina Jedličková

Diplomová práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav školní pedagogiky

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Darina Jedličková
Osobní číslo: H190734
Studijní program: N7507 Specializace v pedagogice
Studijní obor: Pedagogika předškolního věku
Forma studia: Kombinovaná
Téma práce: Specifika řízení mateřské školy a základní školy v jednom právním subjektu

Zásady pro vypracování

Zpracování rešerše a studium odborné literatury zaměřené na řízení školy.
Vymezení terminologie a teoretických východisek o řídicích procesech v mateřské a základní škole v jednom právním subjektu.
Příprava metodiky empirické části, stanovení výzkumného problému a cílů výzkumu.
Realizace kvalitativního výzkumu prostřednictvím designu případové studie.
Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a formulace závěrů výzkumu.

Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

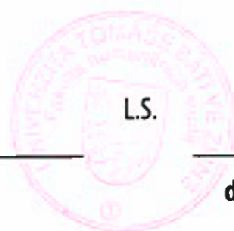
Seznam doporučené literatury:

- Bush, T., Bell, L., & Middlewood, D. (Eds.). (2019). *Principles of educational leadership and management* (Third edition). Los Angeles: SAGE.
- Dvořák, D., Starý, K., & Urbánek, P. (2015). *Škola v globální době: Proměny pěti českých základních škol*. Praha: Karolinum.
- Hrubá, J., & Chvál, M. (Eds.). (2019). *Na cestě ke kvalitní škole*. Praha: Wolters Kluwer.
- Simonová, J., Potužníková, E., & Straková, J. (2017). Poslání a aktuální problémy předškolního vzdělávání – postoje a názory ředitel mateřských škol. *Orbis Scholae*, 11(1), 71-91.
- Syslová, Z. (2015). *Jak úspěšně řídit mateřskou školu* (2. doplněné a aktualizované vydání). Praha: Wolters Kluwer.
- Švaiřčík, R., & Sedřová, K. et al. (2014). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.
- Trojan, V. (2019). *Ředitel školy jako základní faktor pedagogického vedení*. Praha: Univerzita Karlova.

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Barbora Petřů Puhrová, Ph.D.**
Ústav školní pedagogiky

Datum zadání diplomové práce: **7. října 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **23. dubna 2021**

Mgr. Libor Marek, Ph.D.
děkan



doc. PaedDr. Adriana Wiegerová, Ph.D.
ředitelka ústavu

Ve Zlíně dne 27. listopadu 2020

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné;
- na diplomové práci jsem pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem citoval(a). V případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor.

Ve Zlíně
30.4.2021

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací;

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na specifika řízení mateřské školy a základní školy v jednom právním subjektu. Teoretická část se zabývá popisem klíčových pojmů managementu a procesům řízení vzdělávací instituce. Důraz je kladem na roli ředitele školy, který řídí dva subjekty sloučené do jedné organizace. Případová studie popisuje řídicí procesy v konkrétní mateřské a základní škole v jedné příspěvkové organizaci. Výzkumná část přináší poznatky a zkušenosti z reálného prostředí mateřské a základní školy v jednom právním subjektu.

Klíčová slova: právní subjektivita školy, procesy řízení, ředitel školy, řízení školy

ABSTRACT

The diploma thesis focuses on the specifics of kindergarten and primary school management in one legal entity. The theoretical part deals with the description of key concepts of management and management processes of the educational institution. The emphasis is on the role of the school principal, who manages two entities merged into one organization. The case study describes the management processes in a specific kindergarten and primary school in one contributory organization. The research part brings knowledge and experience from the real environment of kindergarten and primary school in one legal entity.

Keywords: legal subjectivity of the school, management processes, school principal, school management

Na tomto místě bych ráda poděkovala PhDr. Barboře Petřů Puhrové, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce. Děkuji za cenné rady, připomínky, ochotu a čas, který mi věnovala. Zároveň chci poděkovat mé rodině za jejich velkou trpělivost a podporu po dobu mého studia. Poděkování patří také participantům za spolupráci na výzkumu.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MANAGEMENT A ŠKOLSKÝ MANAGEMENT	12
1.1 ŠKOLSKÝ MANAGEMENT	13
1.2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ ŠKOLY	15
1.2.1 Strategie rozvoje školy	16
1.2.2 Kultura školy	17
1.3 ROLE ŘEDITELE V ŘÍZENÍ ŠKOLY.....	18
2 VYBRANÉ PROCESY ŘÍZENÍ.....	22
2.1 LEADERSHIP – VEDENÍ LIDÍ.....	23
2.2 MOTIVACE	25
2.3 PLÁNOVÁNÍ.....	26
2.4 ORGANIZOVÁNÍ.....	28
2.5 ROZHODOVÁNÍ.....	29
2.6 KONTROLA A HODNOCENÍ	30
3 MATEŘSKÁ ŠKOLA A ZÁKLADNÍ ŠKOLA V JEDNOM PRÁVNÍM SUBJEKTU	32
3.1 MATEŘSKÁ ŠKOLA	34
3.2 ZÁKLADNÍ ŠKOLA.....	35
3.3 SPOLUPRÁCE MATEŘSKÉ ŠKOLY A ZÁKLADNÍ ŠKOLY	36
3.4 VZNIK PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE ZŘIZOVANOU OBCÍ.....	37
3.5 VEDOUCÍ PEDAGOGIČTÍ PRACOVNÍCI.....	40
3.5.1 Vedoucí učitelka mateřské školy	42
SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	44
II PRAKTICKÁ ČÁST	45
4 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMU	46
4.1 PŘÍPADOVÁ STUDIE JAKO HLAVNÍ VÝZKUMNÁ METODA	46
4.2 VÝZKUMNÝ PROBLÉM A CÍLE VÝZKUMU	47
4.3 VOLBA PŘÍPADU	47
4.4 ETICKÝ KODEX.....	48
4.5 METODA A TECHNIKY SBĚRU DAT	48
4.6 REALIZACE VÝZKUMU A ZPRACOVÁNÍ DAT	49
5 ANALÝZA A INTERPRETACE DAT	50
5.1 CHARAKTERISTIKA ŠKOLY	50

5.2	ANALÝZA DOKUMENTACE ŠKOLY	54
5.3	ORGANIZAČNÍ SCHÉMA A ŘÍZENÍ ŠKOLY	60
5.4	TYPICKÝ PRACOVNÍ DEN ŘEDITELKY ŠKOLY	62
5.5	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	73
5.6	DISKUSE A LIMITY	76
	ZÁVĚR	78
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	79
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	85
	SEZNAM OBRÁZKŮ	86
	SEZNAM TABULEK.....	87
	SEZNAM PŘÍLOH.....	88

ÚVOD

Škola představuje přirozený předmět zájmu společnosti i jednotlivců. V posledních dekádách prochází významnými proměnami, které se projevují v každodenní realitě jejich fungování. Jednou z proměn, která se promítla do procesů řízení školy bylo slučování. O řízení organizace slučující dva různé typy škol víme, alespoň na základě výzkumu velmi málo, a proto mě toto téma oslovilo. Zajímalo mě, jak je ředitel schopen řídit dvě odlišné instituce. Tyto zajímavé a specifické aspekty fungování takovýchto škol přilákalo moji pozornost a doufám že i v pedagogickém výzkumu toto téma nezůstane opomíjeno.

Předmětem této diplomové práce je představit problematiku řízení školy z pohledu jednoho specifického příkladu jednotřídní mateřské školy a malotřídní základní školy v jednom právním subjektu.

Cílem diplomové práce je reflektovat obraz současné jednotřídní mateřské školy a malotřídní základní školy v jednom právním subjektu.

Teoretická část práce má za cíl vymezit teoretická východiska o řídicích procesech mateřské školy a základní školy v jednom právním subjektu. Teoretická část práce se skládá ze tří kapitol. První kapitola popisuje základní pojem management, který je zaměřen na procesy řízení školy. Dále popisuje roli ředitele v řízení školy jako lídra, manažera a vykonavatele. Druhá kapitole teoretické části se věnuje oblastem řízení školy. Dále jsou rozvedeny základní principy řídicích procesů se zaměřením na leadership, motivaci, plánování, organizování, rozhodování a procesu kontroly a hodnocení. Předposlední kapitola teoretické částí se zabývá mateřskou školou a základní školou v jednom právním subjektu včetně legislativního vymezení. Jsou zde vymezeny pojmy mateřská škola, základní škola. Dále je popisován vznik příspěvkové organizace a legislativní ukotvení. Nakonec se věnuje vedoucím pedagogickým pracovníkům.

V praktické části diplomové práce je představeno kvalitativně orientované výzkumné šetření případové studie. Také jsou zde představeny metody výzkumu a interpretovány výsledky, které se zabývají popisem procesů řízení pohledem ředitele školy a vedoucí učitelky mateřské školy. Součástí je analýza dokumentace školy.

V závěru této práce se věnuji diskusi a limitům k řešené problematice.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MANAGEMENT A ŠKOLSKÝ MANAGEMENT

Management se zabývá lidmi, jejich hodnotami, růstem a rozvojem, zároveň se zabývá akcí a aplikací, přičemž jeho výsledky jsou testem jeho účinnosti. Týká se lidí a zabývá se interakcí lidí do společenských projektů, je hluboce zakořeněn v kultuře. Vyžaduje angažovanost pro společné cíle a sdílené hodnoty. Management musí každému členu instituce (škole, univerzitě, podniku) umožňovat rozvoj a růst v souladu s měnícími se potřebami a příležitostmi (Drucker, 2016). Podle Prášilové (2006) je management řídicí proces, který je tvořen plynule navazujícími fázemi plánování, organizování, operativního řízení a kontroly lidí a jejich činností zajišťující dosažení stanovených cílů. Management je systematický proces, kde se vzájemně prolínají následné aktivity a cíle (Bělohlávek, Košťan & Šuleř, 2006).

Management je specifická aktivita, která se týká řízení organizace, jejíž principy a postupy manažeři využívají ke zvládnutí specifických funkcí, nezbytných k dosažení cílů organizace (Dědina, Šikýř & Šafránková, 2018). Koontz uvádí, že management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a z pohledu předmětu a účelu studia účinně dosahují vybraných cílů (Kratochvíl, 2009). „*Management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeři) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřující k dosažení soustavy cílů organizace*“ (Vodáček & Vodáčková, 2013, s. 12). Podle Druckera (2016) je základním úkolem managementu umožnit lidem kolektivní výkonnost, prostřednictvím společných cílů, společných hodnot, odpovídající struktury, profesní přípravy rozvoje, všeho, co potřebují, aby mohli prodávat a reagovat na změny.

Poslání i profesní využívání znalostí zázemí managementu realizuje manažer, jde o personifikaci pojmu management, tedy o pracovníky, kteří management vykonávají. Proto je vhodné vymezit i tento pojem. Manažer se považuje za vedoucího pracovníka, který je zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek (útvárů, kolektivů). Významně se podílí na tvorbě těchto cílů i zajištění podmínek jejich plnění. Zejména plánuje, organizuje a kontroluje práci svých spolupracovníků (Drucker in Vodáček & Vodáčková, 2013). Manažer se stará o to, aby ostatní lidé v organizaci využívali svoje nejlepší schopnosti a možnosti k dosažení úspěchu organizace a očekává se od něho rovněž

využití svých schopností a motivace, aby jeho organizace fungovala a dosahovala požadovaných výsledků (Dědina, Šikýř & Šafránková, 2018).

Nejčastěji bývá užíván koncept manažerských funkcí. V současné době jsou manažerské funkce vymezeny v oblastech plánování, důležité je organizovat, zabývat se personalistikou. Proto nynější přístup je také ve vedení lidí a nedílnou součástí je kontrola a hodnocení. Další z užívání konceptů podle Blažka (2014, s. 13) je členění podle manažerských rolí. Jedná se o začlenění do tří základních skupin. První skupina se zabývá interpersonální rolí, kdy je manažer v roli představitele a spojovacího článku. Dále se jedná o skupiny informačních rolí, kde manažer plní roli příjemce a šířitele informací a mluvčího. Na závěr přichází rozhodovací role, kdy manažer vystupuje v roli podnikatele, řešitele problémů, alokátora zdrojů a vyjednávače.

Práce manažera je náročná a zároveň nezbytná pro úspěšnost instituce. Manažer musí umět svým spolupracovníkům otevřít prostor pro samostatnou tvůrčí práci, včetně participace na řízení. Musí být schopen vést své spolupracovníky k tomu, aby tento prostor byli ochotni a schopni efektivně využít. Všechno to je náročné na čas, znalosti, ale především na schopnosti a dovednosti manažera (Blažek, 2014).

Dravecký (2011) uvádí že v podmínkách školy je manažerem ředitel školy. Zároveň jsou s ním spojeni zástupci pro jednotlivé organizační složky školy a součástí školy (vedoucí učitelka, vedoucí školní jídelny apod.). V případě, že jde o spojenou základní školu s mateřskou školou, je povinnost ředitele školy vyjmenovat zástupce pro jednotlivé složky.

Vztah mezi managementem a školským managementem je chápán jako vztah mezi všeobecným a specifickým. Typické pro tento vztah je vzájemná výměna poznatků a vzájemné obohacování (Brunclíková, 2014).

1.1 Školský management

Školský management je pedagogická i manažerská disciplína, jejímž předmětem zkoumání je řízení škol z hlediska optimalizace systémovětvorných prvků nejen školy, ale i školské soustavy, subjektů, objektů, cílů, prostředků, podmínek a jejich činnosti a optimalizaci vzájemných vztahů mezi těmito prvky. Zkoumá v jednotlivých subsystémech výchovně vzdělávací soustavy, v subsystémech řízení (pedagogickém, personálním, ekonomickém), ale také v jeho fázích (plánování, organizování, kontrola, hodnocení) a v jednotlivých

stupních řízení školské soustavy (centrálním, středním, základním) (Brunclíková, 2014). Školský management se obecně zaměřuje na celkový systém řízení školství v zemi a řeší problémy školství komplexně (Prášilová, 2006). Škola jako objekt řízení je společenský, neobvykle složitý otevřený systém. Je neustále v interakci s vnějším prostředím (Dravecký, 2011). Podle Brunclíkové (2014) můžeme školní management také chápat jako celý systém řízení v jednotě všech jeho stránek a aspektů. V širším slova smyslu chápeme řízení jako zajišťování optimálních podmínek průběhu výchovně vzdělávacího procesu a plnění učebních cílů. V užším slova smyslu můžeme chápat řízení jako proces plánování, organizování, kontroly, evaluace, vedení lidí a financování různých oblastí školy.

Školský management je podle Obsta (2006) definován v rámci tří subsystémů. Na úrovni *makrořízení* zkoumá řízení ze strany státní školské správy, strategické otázky ve školství apod. Na úrovni *mikrořízení* se zabývá vnitřním řízením školy, resp. školského zařízení (školní management). Nakonec na úrovni *řízení pedagogického procesu* zkoumá řízení hlavního procesu ve škole (pedagogický management).

Detailní pozornost ve školském managementu je věnována několika základním oblastem, a to pedagogickému řízení škol, ekonomickému řízení škol, personálnímu řízení škol a právnímu řízení škol.

Termín školský management je u nás relativně mladý, začal se používat až po roce 1989. Jedná se o mladou vědní disciplínu, která spadá do tzv. pedagogických disciplín. Změna legislativy umožnila školám a jejich ředitelům větší samostatnost, ale taky na ně přenesla větší odpovědnost. Ředitel musel rozšířit oblast svých činností (právo, ekonomika, personalistika) a zároveň dovednosti v oblasti řízení (plánování, organizování, kontrola). Díky tomu se stal opravdovým manažerem, a tak se do oblasti školství dostal i management (Trojanová, 2014).

Trojan (2019) upozorňuje, že školský management je hraniční disciplína, která využívá teoretická východiska managementu, i přesto že má mnohem blíže k pedagogice a andragogice. Inspirace a podněty z managementu mohou být pro ředitele pouhou inspirací, leč specifika školy vylučují přímou aplikaci obecného managementu pro složitý organismus školy. Právě specifická školského managementu poukazuje na odlišnost od obecného managementu. Mezi hlavní a rozhodující proces školského managementu se považuje pedagogický proces, který se zásadně liší od procesů výrobních i komerčních.

Školský management představuje kombinaci administrativního managementu a pedagogického vedení (Leadership). Administrativní management spočívá v odpovědnosti ředitele za dodržování pravidel při provozu školy. Podstatou pedagogického vedení je využití možností školy se záměrem dosáhnout stanovených cílů co nejvhodnějším způsobem. Moderní management školy předpokládá naplnění personálních, řídicích i operativních funkcí s důrazem na pravidelnou autoevaluaci školy a maximální míru objektivitu a odbornosti. Prioritou školního managementu nejsou jen administrativně-správní a ekonomické činnosti, ale hlavně vytváření komplexního a vyváženého vztahu mezi školou a jejím okolím. Zejména se zaměřuje na problematiku vnitřního řízení školy, dodržování pracovních kompetencí učitelů, kompetence ředitele školy, vztahy mezi učiteli a vnitřní organizací školy. V praxi ale dochází k tomu, že se zaměřuje pouze na řízení ekonomických a administrativně-správních funkcí, což může zapříčinit nežádoucí ekonomický manažerismus. Leadership, tedy vedení, je součástí řízení a postuluje schopnost přesvědčovat jiné, aby usilovali dosáhnout stanovených cílů. Jedná se o vlastnost, díky které by měl ředitel školy zcelit činnost všech svých zaměstnanců prostřednictvím motivace, ale nikoliv nátlaku (Bartušová, 2017).

1.2 Strategické řízení školy

Strategické řízení představuje nástroj managementu školy k udržení dlouhodobé prosperity a rozvoje školy. Každá instituce by měla mít vybudované kvalitní strategické řízení pomocí dlouhodobého strategického plánování. Strategické plánování a řízení je každodenní práce každého manažera ve školství. Strategie školy by se měla budovat v co nejužší spolupráci s učiteli, aby se v ní každý učitel mohl najít a měl evidentní zájem na úspěšnou realizaci strategie. Důležitá je neustálá inovace strategických systémů a online přizpůsobování všech činností školy potřebám vnitřního i vnějšího prostředí. Projekt strategického řízení je nutností, a proto si škola musí definovat svoji vizi a poslání (Kratochvíl, 2010).

V této oblasti je kladen důraz na jasná pravidla a mechanismy, s jejichž pomocí vedení školu řídí a které umožňují efektivní organizaci školy a její rozvoj. Zajišťují, že škola je bezpečné, příjemné a vstřícné místo pro efektivní vzdělávání a osobnostní rozvoj dětí a žáků. Základem systematického řízení a zvyšování kvality školy je vize, koncepce a formulace cílů školy. „Pro systematický rozvoj kvality vzdělávání je důležité, aby vedení školy prostřednictvím konstruktivních vztahů a diskusí se zřizovatelem získalo nejen porozumění zřizovatele pro

tyto vize a cíle a pro podmínky potřebné pro jejich dosažení, ale i zřizovatelovou identifikaci s realistickou vizí a strategií školy sladěnou s vizí rozvoje obce nebo kraje. Kvalitní škola je organickou součástí své obce a regionu, aktivně se zapojuje do života obce“ (Chvál, 2018, s. 18).

Vize neodpovídá na otázku, co škola dělá, ale zajímá se o to, co by měla činit. Ředitel školy by měl být především vizionář – člověk, který vidí do budoucnosti a ví, jak k ní svoji školu přivést. Vize odhaluje dlouhodobě směr činnosti školy a formuluje její představu o budoucnosti, zaměření a hlavní cíle nejméně na pět let dopředu. Vize školy se buduje do budoucnosti a má jasně odpovědět na otázku, v čem je a bude daná škola jedinečná (Kratochvíl, 2010, s. 34).

1.2.1 Strategie rozvoje školy

Pro školu je důležité plánovat a transformovat svou vizi do strategických cílů. Pro sestavení plánu je nutné znát cíl, ke kterému chce směřovat prostřednictvím plánování. Tyto cíle jsou ustanoveny v obecné vizi, ale také pro danou školu ve specifickém dokumentu školy, který se nazývá Koncepce rozvoje školy nebo Strategický plán rozvoje školy (Kratochvíl, 2010). Podle Chvála (2018) má škola mít jasně formulovanou, srozumitelnou a reálnou koncepci a strategii svého rozvoje se střednědobým i dlouhodobým horizontem, který je v souladu s rozvojovými dokumenty zřizovatele. Objevují se samostatně, nebo jsou součástí školního vzdělávacího programu. Stanovují vize a cíle, identifikují podmínky potřebné pro jejich dosažení, priority a kroky, které vedení a pedagogové plánují pro dosažení vytyčených cílů. Tyto strategie jsou v souladu se zásadami vzdělávání a s přípravou dětí a žáků na budoucnost a na uplatnění v praxi. Jsou formulovány s otevřeností k trendům ve vzdělávání, společnosti, ekonomice, technologiích a ke společenské poptávce. Strategie je snadno dostupná rodičům současných i potenciálních dětí a žáků a dalším zájemcům. Škola o ní aktivně komunikuje s rodiči, zřizovatelem a všemi klíčovými aktéry vzdělávání a usiluje o jejich zpětnou vazbu. Dlouhodobá i střednědobá strategie rozvoje školy a koncepce školy jsou v odpovídajících intervalech aktualizovány. Škola průběžně sleduje a sbírá informace podstatné pro své další směřování a zohledňuje je v aktualizacích strategie a koncepce školy.

Ředitel školy musí aktivně řídit a vyhodnocovat práci školy, a to je možné, pokud má škola určenou jasnou vizi kam směřovat a k jakým cílům chce škola dojít. Dobře řídit směrem ke stanoveným cílům není možné bez průběžného sledování a vyhodnocování stavu a jednotlivých kroků. Pedagogické řízení dominuje v popředí a ostatní oblasti řízení

(personální, finanční, správa budovy aj.) by mu měly být podřízeny, samozřejmě při respektování relevantních právních předpisů (Chvál, 2018).

1.2.2 Kultura školy

Obecně kultura v zásadě zahrnuje trvalou sadu přesvědčení, hodnot, ideologií a chování, které odlišují jednu skupinu lidí od druhé (Bush, Bell & Middlewood, 2019). Kultura školy stejně jako management školy se do školského prostředí dostávají z oblastí řízení organizací. Pro kulturu školy platí obecné charakteristiky jako pro jakoukoliv organizaci. Kultura školy se utváří vědomě, aby podporovala proces učení na úrovni jednotlivce, skupin i celé organizace (Syslová, 2012). Kultura školy vyjadřuje v současnosti určitou dlouhodobější specifickou, až jedinečnou každé školy. Současně se dá říct, že jednotlivé školy mají mnoho společných znaků díky tomu, že aktéři školy permanentně vytvářejí kulturu své školy vykazující i obecnější znaky školy (Hrubá & Chvál, 2019, s. 162).

Kultura školy zahrnuje všechny oblasti činnosti školy a zejména směřuje k podpoře a učení žáků a vyučování. V pojmu kultura školy jsou klíčové hodnoty a normy, které se prolínají do vize školy. Tradují se v rituálech a ceremoniích, bývají vyjádřeny symbolicky, promítají se do chování lidí ve škole i mimo ni, prostupují všem možnými aspekty života školy a vzájemně se spojují (Hrubá & Chvál, 2019).

Kulturu školy chápeme jako obraz školy to, jak se škola navenek prezentuje, jakou má pověst u odborné i rodičovské veřejnosti. Každá škola je jedinečná, z tohoto důvodu je jedinečná i její kultura. Do kultury konkrétní školy je možno zahrnout specifické rysy konkrétní školy mezi které patří sdílené hodnoty, postoje, normy, přesvědčení, názory, symboly, rituály (Hrubá & Chvál, 2019; Syslová, 2016). Preferované chování učitelů, dětí, žáků a zaměstnanců patří k preferovaným chování aktérů školního života. Mezi vztahy školy k okolí můžeme zařadit vztahy školy k sociálním partnerům a k rodičům (Hrubá & Chvál, 2019).

„Kultura školy je popisována pomocí klimatu školy, vize školy, školního vzdělávacího programu, „étosu školy“, stylu vedení lidí, soudržnosti při uplatňování společných cílů a prestiže školy na veřejnosti „(Hrubá & Chvál, 2019, s.163).

Kultura školy úzce souvisí s její celkovou kvalitou, hovoří se tedy o tzv. silné kultuře, pro kterou je typická pozitivní pracovní atmosféra a vztahy projevující se formulací „my“.

Podle Syslové (2016, s. 20) charakteristickými znaky pro silnou kulturu jsou:

- týmová práce;
- práce s chybou; tzn. není potlačována kritika a chyba je impulsem k hledání konstruktivních řešení;
- loajalita zaměstnanců;
- interpersonální vztahy a komunikace mají velmi dobrou úroveň;
- ředitel školy vytváří kulturu školy vlastním příkladem, silou argumentů a dobrým přístupem k jednotlivým pracovníkům.

Neoddělitelnou a významnou součástí kultury konkrétní školy je soubor (auto) evaluačních procesů, které vyhodnocují efektivitu jednotlivých znaků kultury dané školy (Hrubá & Chvál, 2019).

Kultura školy se stává silně manažersky prospěšnou aktivitou školy z hlediska svého vnímání veřejností. Vyjadřuje optimální stav a zároveň upozorňuje na nedostatky současného stavu. V tomto smyslu zahrnuje přání, očekávání a normativnost procesu vzdělávání. Kultura školy hraje rozhodující úlohu ve smysluplném rozvoji školy. Mezi vnitřním světem školy a mezi vnějším světem školy je klíčová pro dosahování rovnováhy mezi zájmy všech skupin aktérů ve škole. S rozvojem celé školy bývá nejčastěji spojován rozvoj kultury školy, která může být dynamickým faktorem změn nebo překážkou změn (Hrubá & Chvál, 2019).

Ředitelé mohou ovlivňovat chování a podporovat pozitivní změny prostřednictvím úmyslných činností založených na hodnotách, které jsou konzistentní s účelem skupiny nebo organizace. Kultura a řízení jsou nerozlučně spjaty a nejlepší ředitelé si toto uvědomují a činí rozhodnutí, že určité postupy povedou ke zlepšení organizačního úspěchu. Lídři hrají důležitou roli při formování a řízení organizační kultury (Bush, Bell & Middlewood, 2019).

1.3 Role ředitele v řízení školy

Do pedagogického procesu vstupuje ředitel v několika rolích. Jako lídr je odpovědný za vizi školy, za směřování školy a jejího školního vzdělávacího programu. Je přímo odpovědný za rozvoj každého žáka. V roli jako manažer akcentuje každodenní řízení. Ředitel vstupuje do

přímých interakcí jako hospitující osoba, jako rádce či mentor učitelů a také jako učitel v různých modifikacích (Trojan, 2019).

Ředitele školy a jeho roli lze chápat ve dvou významech. První význam vychází z týmových rolí a týká se vztahů mezi lidmi v týmu. Druhý význam pracuje s konceptem rozdělení činností a používá se v oblasti pedagogického řízení. Tento termín je v manažerské praxi používán v souvislosti s týmem – je potřebné zastoupení určitých rolí, aby bylo jeho fungování efektivní. (Trojan, 2019). Termín role je používán ještě ve smyslu pracovní role. „*Pracovní role je na jedné straně určitou objektivizovanou normou, standardem, který je spojován s konkrétní pracovní pozicí, na druhé straně má výrazně subjektivní obsah. Subjektivní charakter pracovní role je dán nejen skutečností, že jde o subjektivní představy a očekávání, ale i tím, že její zvládnutí bývá vždy individuálně odlišné*“ (Bedrnová, Jarošová & Nový, 2012, s. 277).

Pedagogická literatura uvádí tři základní role ředitele školy. Role lídra, manažera a vykonavatele procesu.

Role lídra přináší vize, nastavuje strategie a dlouhodobé plány, formuluje strategické cíle. Má na starosti celý strategický rámec. Vyhledává nové příležitosti a zdroje (Trojan, Trojanová & Puškinová, 2015). V rámci role lídra ředitel motivuje a přesvědčuje ostatní pracovníky o správnosti realizace tohoto rámce, v prostředí školy se jedná o její vizi (Trojan, 2019). Podle Pisoňové (2017) z této role vyplývají kompetence schopnosti, které formulují myšlenky, analyzují a vyhodnocují informace. Nechybí zde ani rozeznávání lidských osobností, naslouchání ostatním a jejich motivování.

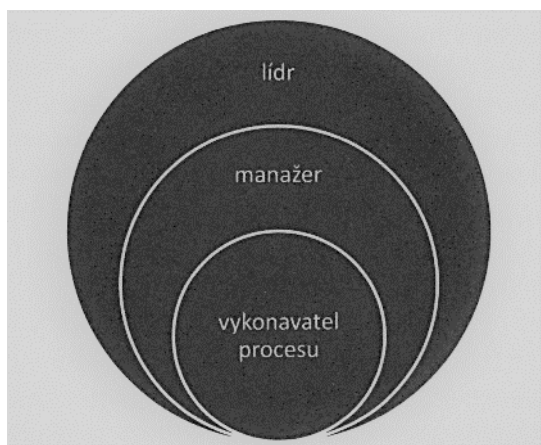
Roli lídra vymezuje § 164 zákon č. 561/2004 školský zákon. Ředitel školy a školského zařízení rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak. Tato část školského zákona umožňuje řediteli školy stanovit vizi a provádět kroky k jejímu plnění. (Trojanová, 2017; školský zákon).

Role manažera spočívá v dosažení strategických cílů a pravidel stanovených lídrem, cílů dosažených prostřednictvím jiných lidí. Jedná se o nejkomplicovanější roli, která si žádá kompetence k vyhodnocování myšlenek, argumentace směrem k lídrovi, rozhodování, schopnost principiálního vyjednávání, akceptace myšlenek, dekompozice strategických cílů, řízení lidských zdrojů, definic úloh, orientaci habilitaci a integraci lidí, vyhodnocování zpětné vazby (Trojan, 2019, s. 77-78). Jedná se o plastický prostor neustálých změn a interakcí. Je dobré zmínit, že role lídra a manažera není totéž. Každý z nich se pohybuje

v jiné časové rovině. Lídr ve vzdálené budoucnosti a manažer v přítomnosti. (Trojan, Trojanová & Puškinová, 2015).

Ředitel školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí, dále stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení. Dále také i zbývající část § 164. Ředitel školy a školského zařízení odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v § 3 a odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb (Trojanová, 2017; školský zákon).

Role vykonavatele proměňuje vstupy na výstupy. Vykonavatel bezprostředně dosahuje cílů a plní úlohy (Pisoňová, 2017). Ředitel školy jako vykonavatel koná přímou vyučovací povinnost. Pro ředitele je role vykonavatele velmi specifická, protože se ocitá v roli řadového učitele (Trojanová, 2017). Jedná se o kompetence k podávání požadovaného výkonu a péči o svoje zdroje (Pisoňová, 2017). Roli vykonavatele tedy přímé pedagogické činnosti vymezuje nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků (Trojanová, 2017; školský zákon).



Obrázek 1 Provázání základních rolí (Trojan, Trojanová & Puškinová, 2015, s.19)

Je zřejmé, že ředitel školy v rámci své funkce vykonává všechny tři role. Při konkurzu předkládá koncepci rozvoje, vizi školy (lídr). Během svého funkčního období ji konkrétními kroky převádí do praxe (manažer). Nespecificky je i vykonavatelem – jako pedagogický pracovník vykonává přímou výchovnou nebo vyučovací povinnost. Tato trojjedinost

ředitelských rolí patří ke specifickým vedoucího pedagogického pracovníka ve školství. Určitým způsobem komplikuje práci i pojetí funkce jako takové. Ředitel během jednoho pracovního dne přechází z jedné role do druhé (Pisoňová, 2017; Trojan, 2019).

Ředitel současné školy má vysokou míru kurikulární autonomie i autonomie využívání zdrojů. Ve srovnání s řediteli ostatních zemí OECD, je nadměrně zatěžován v takové šíři, že nemůže kvalitně zvládnout všechny tři role (Pisoňová, 2017).

2 VYBRANÉ PROCESY ŘÍZENÍ

Škola je vnitřně složitý systém, skládá se s příliš mnoho prvků a dílčích subsystémů, jenž mají za úkol zabezpečit různé funkce, které společnost od škol očekává. Pro školy není cílem zisk, ale za co možná nejefektivnější využití svěřených prostředků poskytnout kvalitní službu zákazníkům (Drucker in Sedláček, 2008). Podle Bečvářové (2003) je hlavním účelem funkce školy dobře organizovaný a cílevědomě orientovaný pedagogický proces, jehož výsledky se přibližují co nejvíce stanoveným cílům. Ostatní činnosti ve školství jsou takové funkce, které podporují tento proces a hlavnímu účelu musí být podřízeny. V současné době jsou ředitelé škol povinni věnovat se řízení uvnitř školy, ale stále více se zabývají součinností školy s jejím okolím, neboť škola je součástí většího systému společnosti, které slouží, ale také opačně, která slouží škole. Zvláště významné jsou vztahy a jejich řízení s vnějším okolím, jde zde o partnerské sepětí s rodinou, se kterou má škola participovat na výchově a vzdělávání dětí. Dále jde o spolupráci s institucemi a dalšími odborníky.

Řízení se týká exekutivy, plánování, organizování a koordinace zdrojů. Soubor aktivit, který se orientuje na uvádění již dohodnutých postupů do praxe a na udržování v chodu toho, co je součástí života školy. Významnou roli v řízení je vytváření a udržování dohodnutých organizačních struktur a systémů, které poskytují vhodné podmínky zejména pro učení a vyučování. Jako znak dobrého řízení jsou považovány dobře fungující struktury a systémy, které umožňují stávající chod školy a její rozvoj (Obst, 2006).

Formální strukturu školy tvoří formální vztahy mezi pracovníky, které vyplývají z platných norem a předpisů a vyjadřují nadřízenost a podřízenost. Pro fungování školy je uspořádání těchto vazeb nezbytné (Prášilová, 2006).

Pro školu má rozhodující význam mít oboustranné vztahy s okolím školy, které ovlivňuje dění ve škole a přímo vstupuje do jejího života. Na chod školy působí vlivy politické, ekonomické, demografické, sociální, kulturní, konkurenční, technologické. Pokud chce škola zachovat svou existenci, musí vystupovat vzhledem k okolí aktivně. Škola denně přichází do styku s řadou lidí a organizací a tím si budují tzv. vztahovou síť (Prášilová, 2006).

Podle Prášilové (2006) je v dnešní době také vhodné upozornit na možné pojetí školské instituce jako služby. Na školu se čím dál více pohlíží jako na službu, veřejnou či soukromou. Škola se dostává do role toho, kdo má „posloužit“ svým „zákazníkům – klientům“. Toto

pojetí může být nebezpečné, pokud se škola podřídí potřebám svých „zákazníků – klientů“ a tím přijme marketingovou filozofii řízení.

Sedláček (2008) považuje řízení školy za soustavu procesů, jejichž cílem je nejen každodenní účinné fungování, ale i rozvoj dlouhodobé vize, společné kultury či hodnot.

2.1 Leadership – vedení lidí

S autonomií a právní subjektivitou se dostala do větší pozornosti oblast vedení lidí – leadership a personalistika. Vedení lidí patří mezi funkce školského managementu. Vést lidi je nejobtížnější činností manažera a musí se jí věnovat zvýšená pozornost. Vedení lidí představuje proces sociálního vlivu v kultuře školy (Syslová, 2015). Vedení je specializované povolání, které vyžaduje zvláštní přípravu (Middlewood, 2019). „*Je to procesem, který probíhá obousměrně – mezi vedoucím i vedením. Vždy jde o spolupráci lidí – o mezilidské vztahy. Učit své spolupracovníky spolupracovat je každodenní činností lídra*“ (Kratochvíl, 2009, s. 16). Vedení lidí ve školách je práce zajímavá, ale kvůli své rozmanitosti velmi obtížná (Trojanová, 2017).

Leadership je proces ovlivňování druhých, který vede k dosažení požadovaných cílů. Úspěšní lídři rozvíjejí vizi svých škol, která je založena na osobních a profesionálních hodnotách. Aby docházelo ke sdílení této vize, ovlivňují své kolegy. Leadership zahrnuje také inspirování a podporu druhých ve směru dosažení vize školy (Gurgová, Žitniaková & Vašašová, 2020).

V posledním čase získal zvýšenou pozornost koncept School leadership v diskusích o kvalitě vzdělávání. Jedná se o práci zaměřenou na mobilizaci a ovlivňování druhých, která si klade za cíl artikulovat a dosáhnout sdílené cíle a záměry školy. Cílovou skupinu zde představuje management školy (Gurgová, Žitniaková & Vašašová, 2020). Manažerské vedení předpokládá, že by se vedení mělo zaměřovat na funkce, úkoly a chování a že pokud bude tyto funkce vykonávat kompetentně, bude usnadněna práce ostatních v organizaci (Bush, Bell & Middlewood, 2019).

Schopnost efektivně vést a řídit dospělé pracující v jakékoliv vzdělávací instituci má jednoznačně zásadní význam pro kohokoliv, kdo zde má vedoucí roli. Je důležité, aby efektivní vedoucí uznali, že je třeba řídit všechny zaměstnance školy se stejnou péčí, protože každý jednatel vyžaduje a zároveň si zaslouží efektivní a vhodné vedení. Aby lidé

vykonávali svou práci efektivně a dosahovali požadovaných výsledků pro sebe i pro tým, je důležité motivovat (Bush, Bell & Middlewood, 2019).

Úlohou lídra, která je jednou z nejnáročnějších a nejdůležitějších, je tvorba či posílení týmového jednání organizace. Je nelehké sestavit tým správně, ale je i náročné dosáhnout toho, aby tento tým vzájemně spolupracoval a sledoval společné cíle (Urban, 2017). Tým je určitý počet lidí s dovednostmi, kteří slouží stejnému účelu, směřují ke stejnému cíli a mají stejný přístup a sdílí vzájemnou odpovědnost. Budování kvalitního vzdělávání vytváří zaměstnanci, kteří se vzájemně podporují a inspirují v realizaci společných cílů školy. Ředitel musí věnovat pozornost cílenému posilování týmové práce. Vzájemná spolupráce v týmu motivuje a ovlivňuje profesionální rozvoj učitelů, rozvoj a kvalitu školy. Týmová práce musí být podporována, reflektována a oceňována, protože je přínosná v poznacích a zkušenostech, které při spolupráci vznikly (Schenkova, 2016).

Lídr musí vyvažovat vzájemně propojené požadavky úkolu s požadavky týmu jako celku a s požadavky jednotlivých členů týmu. Znamená to být direktivní, když je to potřeba; chválit a poskytovat zpětnou vazbu, když je to nezbytné; zabezpečovat, aby každý využíval při práci svůj potenciál a všechno ideálně fungovalo (Thomson, 2007).

Ve školách je důležité budovat kulturu spolupráce. V rámci efektivních týmů i mezi nimi je nezbytná důvěra a je rolí vůdce podporovat její růst. Důvěra však není něco, co lze považovat za samozřejmost, ale něco, na čem je třeba pracovat. Nesouhlas v týmu je přijatelný a dokonce žádoucí. Konflikt, pokud je konstruktivní a nedestruktivní, může být zdravý při pocitu sounáležitosti (Bush, Bell & Middlewood, 2019).

Předpoklad kvalitní školy představuje kompetentní ředitel, který věnuje čas svému vzdělávání a tyto znalosti z oblasti vedení a řízení včetně schopnosti vytvářet a využívat pracovní týmy přenáší do praxe (Schenkova, 2016).

Pro školy a jejich úspěch je zapotřebí jak kvalitní vedení, tak kvalitní operativní řízení. Organizace, kterým chybí vedení, ale jsou skvěle řízeny, ztrácí svého týmového ducha a vnitřní smysl. Naopak organizace s charismatickými lídry, ale chabě řízené se mohou dočasně vznášet a zažívat pocit úspěchu. Pokud nastane srážka s realitou, hrozí prudký propad. Moderní organizace vyžadují pohled manažera stejně jako vizi a firemní přesvědčení dodávané správným vedením. Ředitel školy a další vedoucí pracovníci mají úkol, který trvale obsahuje nároky související s řízením i s vedením. Od ředitele školy se očekává, že

bude dobrým manažerem kvality a zároveň dobrým lídrem schopným pečovat o kulturu školy a lidi v ní (Sedláček, 2008).

Fungování a budoucí vývoj školy zásadním způsobem ovlivňuje kvalitu a výsledky rozhodovacích procesů. Jedná se o široké spektrum odborných rozhodnutí, jimiž může učitel/ředitel ovlivnit vývoj školy prostřednictvím velkých i malých, nápadných i nenápadných kroků, s vědomím dalekých perspektiv i v bezprostřední reakci na situaci (Voda, 2012).

2.2 Motivace

Motivace je zásadní činností, kterou musí vyvíjet vedoucí pracovník. Pracovní motivace se uplatňuje v rámci pracovního procesu. Představuje vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, vycházející z vnitřních pohnutek. Motivace je záležitostí každého jedince a představuje vnitřní psychickou sílu (Trojanová, 2017). Motivace má za úkol vysvětlit proč mají být lidé aktivní a proč se chovají určitým způsobem. Chování a aktivitu lidí determinují vnitřní motivy a vnější stimuly (Dědina, Šikýř & Šafránková, 2018). Motivem je každá vnitřní pohnutka, která podněcuje člověka k jednání. Navenek se projevuje jako důvod k jednání. Člověk jedná na základě motivů (Hálek, 2017, s. 103).

Motivace zaměstnanců předpokládá, že ředitel dokáže sjednotit zájmy motivovaného zaměstnance s cíli. Jedná se o proces, který zaměřuje činnost zaměstnanců určitým směrem (Hornáčková, 2015, s. 49). Manažer by měl umět spolupracovníky motivovat. Měl by u nich vytvořit zájem, ochotu a chuť aktivně se angažovat při plnění činností odpovídajících posláním a cílům organizace. Jedná se o spojení osobního zájmu a úsilí účastníka pracovního procesu s potřebami organizační jednotky, a to cílevědomým působením vedoucího pracovníka (Vodáček & Vodáčková, 2013). K hlavním úkolům i odpovědnostem vedoucího pracovníka patří motivace pracovníků, protože motivovaní zaměstnanci pracují usilovně, jsou ochotnější a dopouštějí se méně chyb. Dosahují lepších výsledků a vyžadují menší dohled a kontrolu (Urban, 2017). Jednou z nejdůležitějších činností v rámci efektivního působení manažera na jednotlivé pracovníky je motivace spolupracovníků. V některých případech i na motivaci pracovní skupiny, která si klade za cíl získat maximální výsledky práce, zvýšit její produktivitu a efektivitu (Dědina, Šikýř & Šafránková, 2018).

Největší vliv na motivaci i stabilitu zaměstnanců má jednání a přístup ředitele a vedoucích pracovníků. Důležitá je schopnost věnovat zaměstnancům čas a pozornost, spravedlivě je hodnotit a odměňovat, za dobrou práci jim projevovat uznání a vytvářet příjemné prostředí k plnění jejich úkolů. Vyššího výkonu i plného využití potenciálů zaměstnanců dosáhneme pozitivní motivací, nikoli negativní. Co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí zdaleka motivovat ostatní, a proto je úkolem vedoucího pracovníka nalézt správné motivační nástroje (Urban, 2017).

Řízení vyžaduje vytváření a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci spolupracují za účelem dosažení společných cílů. Cílem manažera by mělo být poznání člověka a toho, co ho motivuje (Hálek, 2017).

2.3 Plánování

Každá cílevědomá lidská činnost potřebuje plánování, protože díky němu dochází k eliminaci či minimalizaci neefektivních postupů. Plánování přispívá k rozvoji školy. Z pohledu vedení školy a jejího zřizovatele dochází k využití lidských, materiálních a finančních zdrojů. Lépe je i využít čas a informace (Eger, 2014). „*Jde o činnost, jejímž vyústěním je plán jako cílově definovaný záměr na splnění určité skupiny úkolů*“ (Vodáček & Vodáčková, 2013, s. 74). Plánování je nejdůležitějším nástrojem dosahování organizačních cílů, na jehož úrovni závisí budoucí prosperita školy. Jde o rozhodovací proces, který zahrnuje organizační cíle, výběr vhodných prostředků, způsobu jejich dosažení a ve stanoveném čase a požadované úrovni definování výsledků. Plánování je východiskem dalších manažerských funkcí – organizování, vedení a kontrolování. Manažeři při plánování musí učinit rozhodnutí týkající se základních prvků – cílů, postupů, zdrojů, úkolů a kontroly (Bělohávek, Košťan & Šuleř, 2006).

Plánování je jedná z možností, která zlepšuje komunikaci uvnitř školy a můžeme se tak vyhnout rizikům a konfliktům v pedagogické sboru i mezi vedením a dalšími zaměstnanci. Plánování se zaměřuje i na zhodnocení pozice školy v regionu, reaguje na měnící se podmínky vnějšího prostředí a koordinuje rozvoj školy se vzdělávací strategií společnosti či s požadavky zřizovatele. Plán je významným nástrojem pro zlepšování kvality vzdělávacích služeb a umožňuje evaluaci školy. Pomáhá reagovat na výzvy budoucnosti v zájmu rozvoje a vzdělávání dětí a žáků, učitelů a školy jako celku. Společné vytváření plánu a zainteresování všech zúčastněných ve škole přispívá k pozitivnímu klimatu i vytváření

potřebné kultury. Proces utváření plánu je důležitou součástí pozitivního zaměření na potřebné změny a inovace (Eger, 2014).

Plánování je proces, který vychází z analýzy a hledá budoucnost školy a optimální cestu, po které můžeme ke zvolené budoucnosti jít.

Obvykle při procesu plánování odpovídáme na základní otázky:

- Kde jsme nyní? (analýza)
- Kam směřujeme? (stanovení cílů)
- Jak se tam dostaneme? (stanovení strategií, metod a prostředků, které nás k cíli vedou)
- Jak zjistíme, že jsme se tam dostali? (zpracování evaluačního systému)
- Jak poznáme, že jsme se tam dostali? (vytvoření kritérií pro hodnocení)

(Eger, 2014; Horká & Syslová, 2011)

Vymezení smysluplného cíle a optimálního způsobu jeho dosažení vyžaduje analýzu současného stavu organizace. Jde o posouzení důležitých vnějších podmínek a vnitřních podmínek, které ovlivňují fungování školy (Dědina, Šikýř & Šafránková, 2018). Znamou metodou analýzy současného stavu školy je sestavení SWOT analýzy školy. Jedná se o klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do čtyř skupin:

vnitřní faktory školy	silné stránky – strengths	slabé stránky – weaknesses
vnější faktory školy	příležitosti – opportunities	hrozby – threats

Jedná se o manažerský nástroj, který se používá pro vyhodnocení a vytvoření modelu, který může sloužit k nasměrování ve vývoji, pro formulaci a analýzu plánů. SWOT analýza je důležitým krokem v celém procesu plánování. Při vytváření plánu se často podceňuje a vynechává (Milán, Bakay & Guldan, 2010). Její aplikace se neseťká v prostředí škol odpovídajícím se zájmem.

Aby došlo k naplnění jednotlivých cílů musí se stanovit jednotlivé kroky, resp. dílčí úkoly. Je třeba stanovit odpovědnosti za plnění jednotlivých kroků, termíny plnění, určit zdroje a způsob kontroly. Každý krok, resp. úkol má jasně dán časový limit a odpovědnou osobu

disponující týmem spolupracovníků. Časový harmonogram a plnění jednotlivých úkolů jsou monitorovány na pravidelných schůzích (Eger, 2014).

Na základě získaných nových poznatků může v průběhu realizace docházet k dílčím změnám plánu, případně ke změně původních cílů či jejich zrušení z důvodu neaktuálnosti. Proto je nezbytná plánovaná průběžná kontrola. Nakonec nesmí chybět závěrečné hodnocení (Lazarová, Pol & Tomancová, 2012).

Na základě časového aspektu můžeme rozlišit různé úrovně plánování:

- dlouhodobé plány – strategický plán rozvoje školy
- střednědobé – roční plán práce
- krátkodobé – měsíční, týdenní plán práce

(Hornáčková, 2015)

2.4 Organizování

Proces organizování se uskutečňuje prostřednictvím organizační struktury, ve které existuje množina prvků, tzv. strukturální jednotky a vztahy mezi nimi. Strukturálními jednotkami v podmínkách školy jsou její zaměstnanci fungující v organizační struktuře jako členové jednotlivých útvarů a týmů (Tóblová, 2014). Organizační struktura se dá popsat jako hierarchické uspořádání linií pravomocí, komunikace, práv a povinností uvnitř organizace. Určuje, jak jsou v ní rozříděny, kontrolovány a koordinovány jednotlivé role, pravomoci a odpovědnosti i to, jak fungují informační toky mezi různými úrovněmi řízení (Trojan, Trojanová & Trunda, 2016, s. 28).

Organizační struktura je množina prvků organizace a vztahů mezi nimi. Řídící systém organizační struktury tvoří základnu procesu řízení – umocňuje ho, zlepšuje a zjednodušuje. Z uvedeného důvodu je nezbytností jeho implementace do školní řídicí praxe. Organizační struktura překonává různé kvantitativní a kvalitativní změny, a proto je lze chápat jako stále se měnící a existující v ustavičném pohybu (Tóblová, 2014). Organizační struktura je obvykle označována jako tzv. formální. Jde o strukturu organizačních jednotek, které mají jednoznačně danou nadřízenost a podřízenost, odpovědnost a pravomoci jednotlivých vedoucích nebo celých útvarů. Organizační struktura a její promyšlenost, vyjadřuje zpracovaný soubor vnitřních předpisů. Vnitřní předpisy představují nástroj stabilizace

systemu a její činnosti, určují konkrétní práva, povinnosti i odpovědnost. Vydává je ředitel a zaměstnanci mají povinnost se podle nich řídit (Sedláčková, 2015).

Organizační struktura se odvíjí od velikosti školy. Pokud má škola jedno pracoviště s menším počtem tříd, jedná se obvykle o jednoduchou strukturu. Škola s více pracovišti a třídami, nebo po sloučení několik škol je složena z více úseků a také řídicích úrovní. Schéma vyjadřuje propojení a vzájemné vztahy, především nadřízenost a podřízenost (Sedláčková, 2015).

Organizování je funkcí managementu, jejímž prostřednictvím se v souladu se zdroji, silami a prostředky koordinuje činnost lidí při plnění vytyčených cílů a stanovených úkolů. Organizování, které přináší do systému rovnováhu a stabilitu, má kladné i záporné stránky. Dobře organizovaný systém vytváří podmínky pro plynulé plnění úkolů a dosahování vytyčených cílů (Tóbllová, 2014, s. 141).

Úkolem procesu organizování je vytvořit organizační strukturu, která bude zajišťovat cílevědomé a vzájemně koordinované činnosti všech řídicích i řízených subjektů organizace. Musí se vytvořit podmínky pro dělbu práce všech zaměstnanců, v neposlední řadě optimální klima a pracovní vztahy mezi zaměstnanci a k organizaci.

2.5 Rozhodování

Rozhodování je proces řešení rozhodovacích problémů či situací, které mají více variant řešení. Jedná se o proces výběru z nejhodnějších alternativ řešení, které směřují ke splnění cílů organizace (Hálek, 2017).

Rozhodování patří ke složce postupných manažerských funkcí. V plánování se uplatňuje nejvýrazněji, protože tvorba plánu představuje velké množství důležitých rozhodnutí.

Rozhodovací procesy se dělí do určitých etap. Halék (2017) uvádí velmi často používané dělení, které začíná identifikací rozhodovacího problému. Dále následuje analýza a formulace problému, tvorba variant řešení. Potom se musí stanovit kritéria hodnocení variant a stanovit si důsledky variant. Na závěr nesmí chybět hodnocení a výběr varianty určené k realizaci. Po všech těchto etapách následuje realizace zvolené varianty.

Pro management školy představuje rozhodování dilema, neboť neexistuje jednoznačná univerzální odpověď. Význam a závažnost rozhodování spočívá v ovlivnitelnosti efektivity parametrů učitelů či celé školy (Voda, 2012).

2.6 Kontrola a hodnocení

Poslední manažerské funkce, o kterých se budeme v textu zmiňovat jsou kontrola a hodnocení. Posláním kontroly je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem a jeho realizací (Vodáček & Vodáčková, 2013, s. 140). Kontrola nemůže být pouze dodatečnou prověrkou, ale kontinuální součástí všech procesů, které ve škole probíhají (Trojan, Trojanová & Trunda, 2016). Efektivní kontrolní systém předpokládá od manažera kontrolu na všech úrovních. Měl by být flexibilní, přesný, včasný, srozumitelný, rovnovážný mezi objektivitou a subjektivitou, koordinován s plánováním, organizováním a řízením lidských zdrojů. Kontrola vyhodnocuje strategie, zajišťuje odchylky, hledá příčiny a způsob nápravy k dosažení určených cílů a splnění plánu. (Hornáčková, 2015).

Kontrolou zjišťujeme rozdíly či shodu mezi plánovaným a skutečným stavem. Je nutné zajistit, aby kontrola neprobíhala nahodile a musí se vytvořit systém kontrol. Rovněž je důležité stanovit kritéria, jejichž kontrola bude posuzovat míru jejich naplnění. Pro pracovníky formulace kritérií zpřesňuje zadání jejich úkolu a z toho je zřejmé, na co se mají soustředit, které charakteristiky úkolu jsou považovány za podstatné a které naopak za méně důležité (Eliáš, 2019).

V cyklu řízení se stává důležitým pojmem kontroly zpětná vazba, která poskytuje zpětnou vazbu kontrolovanému pracovníkovi a manažer tak získá zpětnou vazbu o vlastní činnosti. Velmi významné pro zpětné pozitivní ovlivnění kontrolovaného systému je zjištění pozitivních, silných stránek, protože je možné se o ně opřít v budoucnu (Trojan, Trojanová & Trunda, 2016).

Pracovníci by neměli vnímat kontrolu jako hrozbu, ale jako nástroj podpory. Pro ředitele školy a případně další osoby je kontrola nástrojem řízení, tedy řízení založené na důkazech. Jedná se o systém zpětné vazby, ve kterém potřebné informace získávají obě strany – kontrolovaný i kontrolující. Dobře nastavený kontrolní a zpětnovazební systém vede k dosažení cílů a je sám o sobě systémem podpůrným (Eliáš, 2019).

Následným procesem kontroly je hodnocení. Interní autoevaluace se týká tzv. vnitřního/vlastního hodnocení. Škola si sama stanovuje cíle. Jedná se o hodnocení efektivnosti jednotlivých vzdělávacích činností, které probíhají ve vlastní pedagogické práci školy. Její význam spočívá v uvědomění si vlastních rezerv. Škole to ukazuje cestu zlepšování a tím je podporován její celkový rozvoj (Syslová, 2015).

Externí neboli vnější hodnocení se zaměřuje na celkové fungování systému školy. Zvnějšku jsou stanoveny cíle, metody a formy hodnocení i kritéria. Externí hodnocení v našich podmínkách nejčastěji provádí Česká školní inspekce, ale může ji provádět i zřizovatel (Syslová, 2015). Česká školní inspekce je orgán státní správy, který vlastní inspekční činnost vykonává na základě plánu hlavních úkolů na příslušný školní rok a zpravidla hodnotí podmínky, průběh a výsledky vzdělávání a školských služeb. Její činnost je vymezena školským zákonem¹.

K smysluplné realizaci vlastního hodnocení školy směřuje i jedno z kritérií České školní inspekce pro hodnocení škol (kritérium 2.1): *„Vedení školy aktivně řídí pedagogické procesy na úrovni školy. Podněcuje pedagogický rozvoj školy v souladu s koncepcí rozvoje školy. Systematicky vyhodnocuje stav ve všech důležitých oblastech pedagogických procesů (vzdělávání), ale i v oblastech řízení školy. Systém autoevaluace školy je promyšlený. Procesy řízení i vyhodnocování jsou prováděny efektivně tak, aby vytvářely podmínky pro zkvalitňování vzdělávání každého dítěte. Vyhodnocována je i účinnost opatření zaváděných ke zlepšení stavu. Při řízení vedení školy respektuje všechny relevantní předpisy“* (Kritéria hodnocení ČŠI 2020/2021, s. 22).

Externí a interní evaluace by neměly být samostatnými, oddělenými procesy. Neměly by si ani vzájemně odporovat. Pouze vzájemná provázanost obou kombinací může školám přinést ucelenější poznání o vlastní realitě a tím vytvářet kvalitní školu (Syslová, 2015).

¹ <https://www.csicr.cz/cz/ZAKLADNI-INFORMACE/O-nas>

3 MATEŘSKÁ ŠKOLA A ZÁKLADNÍ ŠKOLA V JEDNOM PRÁVNÍM SUBJEKTU

Školy jsou součástí rozsáhlého systému uspořádání jednotek, které se snaží naplnit specificky vymezený účel své existence. Lze tedy říct, že zčásti jim je účel zadán zvenčí a zčásti si jej formulují samy. Díky tomu můžeme školu chápat jako instituci a zároveň také jako organizaci (Pol, 2007). Pojem škola se častokrát používá pro označení výchovně vzdělávací instituce zabývající se aktivně formováním osobnosti dětí či mladých lidí a jejich přípravou na povolání (Trojan, 2019). Škola představuje přirozený předmět zájmu společnosti i jednotlivců. Škola jako společenská instituce plní řadu funkcí, které vyjadřují, čím má být pro společnost užitečná. Pro společnost představuje nepostradatelnou instituci, která plní svou hlavní funkci – cíleně vzdělává nastupující generaci. V odpovídajících zákonech, navazujících normách a předpisech, v kategoriích cílů, úkolů a závazných činností jsou vymezeny a specifikovány funkce školy a školního vzdělávání (Walterová, 2009).

Podle Walterové (2010) je škola místo určené pro organizované vzdělávání a používá se v následujících významech:

- společenská instituce pro řízenou edukaci, pověřená vzděláváním a výchovou dětí a mládeže příslušných věkových stupňů v organizovaných, hromadných formách, podle určených vzdělávacích programů, jeden z pilířů institucionální struktury společnosti;
- organizační jednotka se značnou mírou autonomie, která realizuje program formálního vzdělávání na určeném místě a v daném čase. V organizovaném a účelově vybaveném prostoru má formálně stanovené hierarchie rolí a vztahů zúčastněných subjektů. S dalšími subjekty a organizacemi (zřizovatel, kontrolní orgány apod.) vstupuje škola jako organizace s právní subjektivitou;
- společenství lidí, dospělých a dospívajících, specifické kulturní prostředí pro učení a setkávání generací. Zde se utváří vztahy a budoucí konfigurace dětí a mládeže v dospělosti.

„Úlohou školy je podpora rozvoje lidské individuality, zprostředkování historicky vzniklé kultury společnosti, výchova k udržitelnému rozvoji, posilování soudržnosti společnosti, podpora demokracie a občanské společnosti, příprava žáků na partnerství v evropské

společnosti a příprava na život po škole s cílem zvyšování konkurence schopnosti ekonomiky a zaměstnatelnosti“ (Trojan, 2017, s. 30).

V České republice je vzdělávací soustava tvořena školami a školskými zařízeními podle zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání – školského zákona, který má stanovenou hlavní činnost poskytovat vzdělávání podle školních vzdělávacích programů (školský zákon). Škola nebo školské zařízení jsou jako samostatné právnické celky zřizovány obcí, svazkem obcí, krajem, církví, ministerstvem a soukromými osobami. Posléze jsou školy podle svých zřizovatelů financovány, řízeny a podporovány (Puškinová, 2014).

Zásadní změny v organizaci škol a školských zařízení nastaly po roce 1989, kdy došlo k postupné decentralizaci škol, která vyvrcholila reformou státní správy tzv. školskou reformou, kterou lze vymezit jako úředně organizovanou a zaváděnou změnu ve školské soustavě. V roce 2001 byl proces transformace českého školství popsán v Národním programu rozvoje vzdělávání v tzv. Bílé knize, která cílila k standardizaci, popisu jednotlivých kvalifikačních kategorií, ale i na vytvoření specifických vzdělávacích programů a komplexní podpory pro vedoucí školské pracovníky (Horká & Syslová, 2011; Trojan & Svobodová, 2019). Obrat ve vzdělávání představovalo tzv. dvouúrovňové kurikulum. První úroveň představovalo Rámcové vzdělávací programy, které tvoří rámec pro tvorbu vzdělávacích programů, což je druhá úroveň. (Horká & Syslová, 2011). Po roce 2001 nastaly změny v mnoha školách České republiky. Zřizovatelé začali spojovat více mateřských škol pod jednu právní subjektivitu s jedním řízením. Znamenalo to, že jeden ředitel zastával svoji funkci pro více mateřských škol. Současně také probíhalo slučování základních škol s mateřskými školami. Slučované školy do jedné organizace neměly možnost jiné volby. Pro zřizovatele to znamenalo snadnější rozhodování a prosazování svých požadavků (Kotátková, 2014). S platností nového školského zákona od 1.1.2005 (zákon 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání – školský zákon) byla ukotvena silná autonomní pozice ředitele školy. Z dříve centrálně řízeného školství se přesunula rozhodovací pravomoc na nejnižší možnou úroveň, tj. přímo na jednotlivé školy (MŠMT, 2009). Ve své kompetenci začal mít ředitel školy jako statutární zástupce utváření podoby školy, a to v oblasti zdrojů (lidských i finančních) i v oblasti kurikulární. V novém nastavení dostali ředitelé škol dominantní roli se silnými pravomocemi, ale bylo zapomenuto na deficity jejich připravenosti i potřeby vnější podpory škol (Trojan & Svobodová, 2019).

V důsledku toho se objevila část škol vedená a rozvíjená silnými, tvořivými osobnostmi, které se s vnějšími požadavky vyrovnaly a byly schopny táhnout školu jiným směrem. V lepším případě tak činily spolu s řadou ostatních učitelů. Na druhé straně se objevovaly školy, jejichž ředitelé zdůrazňovali spíše nutnost reaktivní orientace na vnější podmínky a snahu takto uspět. Mezi těmito dvěma mezními polohami se pohybovaly řady dalších škol a jejich pedagogové (Pol, 2007).

Postupně od druhé poloviny 90. let až do současnosti vzniká a kultivuje se požadavek, aby byly školy zevnitř se rozvíjejícími organizacemi s dlouhodobou koncepcí a vizí. Jasným výrazem této snahy jsou dnes nové úkoly plynoucí pro školy z aktuálního školského zákona, ale také např. zesílený akcent na přípravu vedoucích pracovníků škol, vnější podporu i vnější odpovědnost škol (Pol, 2007).

3.1 Mateřská škola

Mateřská škola patří do nedílné součástí vzdělávací soustavy České republiky a představuje první etapu celoživotního vzdělávání (Syslová, 2012). Předškolní vzdělávání se díky školskému zákonu stává legislativní součástí systému vzdělávání v České republice. Představuje počáteční stupeň veřejného vzdělávání, které je organizováno a řízeno požadavky a pokyny MŠMT (RVP PV, 2018).

Předškolní vzdělávání je institucionálně zajišťováno mateřskými školami. Pro děti, které mají odklad školní docházky, může být vzdělávání realizováno v přípravných třídách základních škol. Legislativně je mateřská škola zakotvena v rámci vzdělávací soustavy jako druh školy, a proto se v procesu vzdělávání i v jeho organizaci řídí obdobnými pravidly jako ostatní školy (RVP PV, 2018).

S účinností od 1.9. 2020 dle školského zákona podle § 34 se předškolní vzdělávání organizuje pro děti ve věku od 2 do zpravidla 6 let. Dítě mladší 3 let nemá právní nárok na přijetí do mateřské školy. Od 1.1. 2017 je pro děti poslední rok předškolní vzdělávání povinné.

Organizačně se mateřská škola dělí na třídy, do kterých lze zařazovat děti stejného či různého věku. Tím se vytváří třídy věkově homogenní nebo věkově heterogenní. Do běžných tříd mateřských škol lze i zařazovat děti se speciálně vzdělávacími potřebami (RVP PV, 2018).

Podle školského zákona je poskytování předškolního vzdělávání veřejnou službou.

Hlavním cílem předškolního vzdělávání dle školského zákona je maximální podpora rozvoje osobnosti dítěte předškolního věku. Dále se podílet 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 a napomáhá vyrovnávat nerovnoměrnosti vývoje dětí před vstupem do základního vzdělávání. Dětem se speciálně zadělavacími potřebami poskytuje speciálně pedagogickou péči (školský zákon § 33).

3.2 Základní škola

„Základní vzdělání navazuje na předškolní vzdělání a na výchovu v rodině“. Základní škola zajišťuje základní vzdělání v průběhu povinné školní docházky a navštěvují ji žáci obvykle ve věku 6-15 let. „Základní vzdělávání, kterým se dosahuje stupně základní vzdělání, se realizuje v oboru vzdělání základní škola. V souladu se školským zákonem je pro realizaci základního vzdělávání vydán Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání“ (RVP ZV, 2017)

Základní vzdělávání je spojeno s povinností školní docházky, jehož plnění se řídí § 36–38 b a § 40 školského zákona. Jedná se o etapu vzdělávání, kterou povinně absolvuje celá populace žáků. Zaměřuje se na dva obsahově, organizačně a didakticky navazující stupně. (RVP ZV, 2017)

Základní vzdělávání má 9 ročníků a je členěno na:

- první stupeň tvoří 1. – 5. ročník, podle mezinárodní terminologie ISCED se nazývá primární vzdělání;
- druhý stupeň tvoří 6. – 9. ročník, který se podle mezinárodní terminologie nazývá nižší sekundární vzdělávání a je strukturováno do více samostatných předmětů (Průcha, 2009).

Pokud nejsou v místech podmínky pro zřízení všech 9 ročníků, lze zřídit základní školu, která nemá všechny ročníky.

Základní škola se z hlediska celistvosti rozděluje podle toho, zda je kompletní, tzn. má všech 9 ročníků, nebo ji tvoří pouze samostatný 1. stupeň.

Na základních školách může být organizace vyučování prováděna dvojím způsobem:

- v plnotřídních školách (žáci každého ročníku jsou vyučováni samostatně ve vlastní třídě)
- v malotřídních školách (v jedné třídě jsou vyučováni žáci dvou i více ročníků).

Současná legislativa rozlišuje plně organizované nebo neúplně organizované základní školy. Malotřídní škola může být škola pouze s jedním vzdělávacím stupněm, která má méně než pět tříd. V některé z těchto tříd jsou vyučováni žáci více než jednoho ročníku. V České republice se obvykle s malotřídními školami setkáváme na venkově, kde bývá nízký počet dětí. Třídy bývají málo početné s různorodou věkovou skladbou žáků. Tento typ školy je většinou ještě sloučen s mateřskou školou do jednoho právního subjektu (Trnková, Knotová & Chaloupková, 2010).

Cílem základního vzdělání v České republice je vést žáky k osvojení potřebných strategií učení a na jejich základě, aby byli motivováni k celoživotnímu učení. Učit se tvořivě myslet a řešit přiměřené problémy, účinně komunikovat a spolupracovat, chránit své fyzické i duševní zdraví, vytvořené hodnoty a životní prostředí. Být ohleduplní a tolerantní k jiným lidem, k odlišným kulturním a duchovním hodnotám, poznávat své schopnosti a reálné možnosti a uplatňovat je spolu s osvojenými vědomostmi a dovednostmi při rozhodování o své další životní dráze a svém profesním uplatnění (školský zákon, § 44).

3.3 Spolupráce mateřské školy a základní školy

Pro celkové dobré klima školy hrají základní a kritickou roli dobré vztahy mezi dospělými ve škole, tedy klima personálu. Učitelský sbor interaguje velmi úzce s vedením školy, s dětmi, žáky i jejich rodiči. Učitelé jsou tak účastníci s klíčovým vlivem, a proto jsou chápáni jako nositeli identity organizace (Urbánek, Dvořák & Starý, 2014). Charakter profesních vztahů v učitelském sboru má důsledky pro kvalitu práce celé školy. Při sloučení dvou typů škol je učitelský sbor zajímavý svou strukturou a různorodým zaměřením učitelů. Spolupráce, která v dané škole panuje, má vliv nejen na přístup a motivaci učitelů a na jejich postoj k dané škole, ale i ke kolegům, vedení a ostatním aktérům, dětem, žákům a rodičům nevyjímaje (Urbánek, 2018).

Spolupráce mateřské školy a základní školy má smysl, když se její cíle orientují na rozvoj dítěte, na uspokojování jeho potřeb, socializaci, na plynulost přechodu dítěte z mateřské

školy do základní školy. Kvalitní a efektivní spolupráce je podmíněná zájmem a kreativitou učitelů. Musí být vedena snahou usnadnit a zpříjemnit dětem začátek školní docházky a vzdělávání. Je třeba vytvořit program spolupráce se základní školou, který se musí aktivně využívat a hodnotit. Program spolupráce představuje vizi a nastavení systému v mateřské škole. Plán spolupráce by se měl stát společným dokumentem mateřské školy i základní školy. Obě instituce by s ním měly souhlasit a podílet se na jeho realizaci a pravidelně ho aktualizovat (Schenkova, 2016).

Součástí plánu spolupráce mohou být pracovní schůzky s pedagogy obou typů škol, využívání poznatků z těchto schůzek pro další práci. Učitelé se seznamují s očekávanými kompetencemi dětí ukončující předškolní vzdělávání a diskutují o nich. Spolupracují při přípravě a zápisu do základní školy, předávají si informace o dětech, vzájemně mezi sebou konzultují. Významným faktorem pro plynulý a přirozený přechod z mateřské školy do základní školy představuje plán spolupráce v oblasti vzdělávání dětí a současně klima, důvěra a vzájemná podpora (Schenkova, 2016).

Dle zaměření a účelu lze rozdělit formy a spolupráce na spolupráci a komunikaci učitelů mateřské školy a základní školy, společné akce pro děti a žáky, akce pro rodiče a učitele, programy pro děti, rodiče a učitele (Schenkova, 2016).

3.4 Vznik příspěvkové organizace zřizovanou obcí

V roce 2002 byl přijat zákon č. 284/2000 Sb., kterým se měnil dosavadní zákon č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství a dále zákon č. 320/2002 Sb., o změně a zrušení některých zákonů se spojením ukončení činnosti okresních úřadů. 1.1. 2003 došlo k přenesení působnosti výkonu státní správy ve školství z okresních úřadů na kraje a obce. Došlo ke změně v řízení vzdělávání a rozhodování nástupem nových partnerů ve vzdělávání. Dle §24 odst. 4 citovaného zákona byla změněna právní forma z organizační složky obce bez právní subjektivity na příspěvkovou organizaci s právní subjektivitou. Z důvodu toho, že tato práce se věnuje mateřské škole a základní škole v jednom právním subjektu budeme problematiku řízení směřovat k tomuto typu školy.

Právní subjektivita představuje způsobilost být účastníkem – subjektem – právních vztahů. Právní subjekt vstupuje do právních vztahů vlastním jménem a nese za ně odpovědnost. Znamená to, že škola má větší samostatnost při rozhodování o finančních a rozpočtových

záležitostech, může efektivněji hospodařit s finančními prostředky. Škola hospodaří s majetkem v rozsahu, který vymezí zřizovatel ve zřizovací listině. Právní subjektivita zajišťuje organizaci samostatné rozhodování v pracovněprávních záležitostech. Pokud zřizovatel povolí ve zřizovací listině provozovat doplňkovou činnost může ji organizace provozovat a nakládat s hospodářským výsledkem. Při právní subjektivitě vznikne samostatná účetní jednotka, jejíž nedílnou součástí je administrativní a ekonomická oblast.

Možnosti vzniku právní subjektivity v rámci jednoho zřizovatele jsou tři:

- sloučení jedné či více organizačních složek do již existující příspěvkové organizace;
- vznik nové příspěvkové organizace z jedné organizační složky;
- vznik jedné příspěvkové organizace z více organizačních složek.²

Právní subjektivitu přiznává příspěvkové organizaci zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Příspěvková organizace jako právnická osoba vzniká rozhodnutím zřizovatele, může to být obec, kraj, ministerstvo (Staroňová, 2021).

V případě, kdy se zřizovatel rozhodne příspěvkovou organizaci zřídit, musí vydat zřizovací listinu. O jejím zřízení a schvalování rozhoduje zastupitelstvo podle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích. Zřizovatel zřizovací listinou přenáší na příspěvkovou organizaci povinnosti a také část práv k majetku a k získání finančních prostředků z rozpočtu. Formulace použité ve zřizovací listině musí být zvoleny tak, aby byla naplněna ustanovení zákona i v tom, že právnické osoby (příspěvkové organizace) jsou zřizovány pouze pro výkon samostatné působnosti (Staroňová, 2021).

Zřizovací listina musí obsahovat (dle § 27 odst. 2 zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů):

- úplný název zřizovatele;
- název a sídlo příspěvkové organizace a její identifikační číslo, název musí vylučovat možnost záměny s názvem jiné příspěvkové organizace;
- vymezení hlavního účelu a předmětu činnosti školy;
- označení statutárních orgánů a způsob, jakým vystupují jménem organizace;

² Právní subjektivita škol. Dostupné z <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=5134461>

- vymezení majetku ve vlastnictví zřizovatele, který škole předává do správy k hospodaření;
- vymezení majetkových práv a povinností pro řádné spravování svěřeného majetku;
- druhy doplňkových činností, které navazují na hlavní účel činnosti a nesmí narušit jejich plnění;
- vymezení doby, na kterou je příspěvková organizace zřízena.

Další povinností zřizovatele je zveřejnit informaci o zřízení příspěvkové organizace a znění zřizovací listiny v Ústředním věštníku České republiky a podat návrh na zápis do obchodního rejstříku (§ 27 odst. 10 a 12 zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů). Škola dnem zápisu do rejstříku škol a školských zařízení má právo poskytovat vzdělávání a školské služby a právo vydávat doklady o vzdělávání. Dále vzniká škole nárok na přidělování finančních prostředků ze státního rozpočtu nebo z rozpočtu územního samosprávného celku (§142 školského zákona).

Mezi nejvýznamnější faktory k dobrému fungování organizace patří vzájemné vztahy se zřizovatelem. Jejich úroveň výrazně ovlivňuje celkovou činnost školy. Postavení zřizovatele je provázáno vysokou mírou rozhodovacích kompetencí, které představují vůči škole závazek a je nutné jejich respektování. Zřizovatel je iniciátorem každé organizace, vytváří podmínky pro její vznik a určuje zásady a pravidla fungování. Také by měl průběžně kontrolovat činnosti školy, které jsou jasně vymezené zřizovací listinou a musí být v souladu s právními předpisy (Sedláčková, 2015).

Statutárním orgánem příspěvkové organizace je ředitel, který je do své funkce jmenován radou nebo zastupitelstvem obce. Ředitel se jmenováním stane statutárním orgánem – vystupuje jménem organizace, zároveň je i jejím zaměstnancem a zodpovídá v plné míře za chod školy ve všech oblastech. Je zaměstnavatelem ve smyslu zákoníku práce, zodpovídá za činnost školy a její hospodaření, za vedení účetnictví a vydává vnitřní předpisy školy. Mimo jiné odpovídá za dodržování zákoníku práce, určení platového zařazení zaměstnanců a současně sleduje změny pracovních norem (Staroňová, 2021).

Funkce statutárního orgánu je velice zodpovědná a na ředitele školy klade vysoké nároky. Další nutností pro zvládnutí této funkce je celoživotní vzdělávání. Pro zřizovatele je to nelehký úkol, protože musí do jmenování funkce ředitele zvolit osobu odborně i morálně způsobilou (Staroňová, 2021).

3.5 Vedoucí pedagogičtí pracovníci

Ředitel školy je klíčovým a nezastupitelným pracovníkem každé školy. Podle platného zákonného vymezení je odpovědný za všechny procesy ve škole. Obzvláště za výběr, rozvoj a hodnocení pracovníků, za kvalitu výuky i za ekonomickou stránku školy a zároveň musí mít odpovídající pedagogickou praxi i učitelskou kvalifikaci. Výčet rámcových oblastí odpovědnosti ředitele poukazuje na náročnost této role, která kombinuje lídrovské a manažerské kompetence s odbornými pedagogickými znalostmi (Trojan & Svobodová, 2019).

Ředitel školy není pouze vyšší stupeň v karirovém vývoji učitele, ale vykonává svébytnou, výjimečnou a pro školu nezastupitelnou činnost vyžadující komplexní přípravu i následnou podporu. Řada ředitelů vybavených pouze pedagogickou kvalifikací a zkušenostmi často ve své funkci selhává. Ředitel školy nemůže vykonávat svou funkci na základě intuitivních procesů, v současnosti to je nemyslitelné (Trojan, 2019). Nelze předpokládat, že dobrý kompetentní učitel bude automaticky dobrým ředitelem (Voda, 2015). Tuto funkci není možné vykonávat bez znalostního zázemí. Proto je potřeba věnovat pozornost systematické přípravě konání práce ředitele ještě před jeho počátkem, což se zatím u nás neděje (Trojan, 2019). V současné době se diskutuje o nutnosti předchozího manažerského vzdělání pro budoucí ředitele školy a jejich systematický rozvoj. V širším slova smyslu je ředitel školy vzděláván způsobem, aby byl schopen nejen zajistit optimální chod školy, školského zařízení, odboru školství, ale také zachytit tendence vývoje, vyhodnocovat a eliminovat riziko a aktivně se podílet na formování budoucnosti vzdělávání. V užším slova smyslu by měl být ředitel školy veden k pedagogickému vedení, řízení pedagogického procesu a zvyšování kvality výuky (Trojan, 2017).

V nových podmínkách je nutné analyzovat pojetí profese ředitele školy a hledat inovované přístupy k jejich vzdělávání a k celoživotnímu profesionálnímu rozvoji. Ředitel školy jako základní činitel a rozhodující faktor rozvoje školy patří k primárním oblastem zájmu, stejně tak i celostní rozvoj této nezastupitelné osoby. Ředitel školy je zároveň učitelem a specifickým řídicím pracovníkem, který musí být schopen zajistit kvalitní pedagogický proces, podmínky pro práci ostatním pedagogickým pracovníkům. Je zodpovědný za procesy realizované ve škole v celé jejich šíři (Trojan, 2019). Podle veřejného mínění jsou ředitelé škol po ministerstvu školství druzí ve výčtu aktérů vzdělávání, od kterých se očekává, že budou přispívat k rozvoji školství.

Ředitel školy při výkonu své funkce plní dvě poslání: je školským manažerem a současně pedagogickým zaměstnancem. Obojí vyžaduje plné profesionální nasazení. Od ředitele školy se očekává, že bude nejen nejschopnějším manažerem procesů výchovy a vzdělávání na škole, ale i učitelem s excelentními pedagogickými kompetencemi a výsledky pedagogické činnosti (Pisoňová, 2017).

Podle Vody (2015) se v profesi ředitele školy překrývají dvě typově různé pracovní činnosti dvou odborných směrů. První typ se zabývá výchovou a vzděláváním, kdy ředitel musí v souladu se zákonem 563/2004 Sb. splňovat kvalifikační předpoklady učitele a ve své práci naplňovat standard profesních kvalit učitele. Druhý typ se vztahuje na management, jehož podstatou je způsobilost pro celkové řízení a koordinaci školy a převzetí zodpovědnosti za tvorbu rozvojových strategií školy. Současné pracovní a kvalifikační vymezení ukotvuje ředitele škol ve dvou profesích současně.

V průběhu transformace statní správy (rozpad odvětvového řízení, přechod škol do právní subjektivity, kurikulární autonomie škol apod.) nejen v zahraničí, ale i v České republice došlo k zásadní změně náplně práce a rozšíření administrativní a provozní agendy, o kterou se musí ředitel školy starat vedle řízení pedagogického procesu a realizace vlastní výuky (Voda, 2015). Charakter ředitelské práce se proměnil od řídicího učitele ke komplexnímu manažerovi (Dvořák, 2011).

Ve vzdělávacích systémech dochází v posledních dekáдах k decentralizaci a zvyšování autonomie. Role ředitelů, která je komplexnější, klade nároky na osobu zastávající tuto funkci. Pro výkon funkce ředitele jsou důležité nejen předpoklady (kvalifikace), ale i rozvoj a udržování již získaných dovedností a sdílení zkušeností z dalšími řediteli (Kašparová, Boudová, Ševců & Soukup, 2014).

Zákon o pedagogických pracovnících (563/2004 Sb.) stanovuje požadavky na práci ředitele školy. Určuje povinné manažerské vstupní vzdělání, ale po jeho absolvování již ředitel školy nemá povinnost dalšího rozvoje v oblasti školského managementu. Má pouze stanovenou povinnost dalšího vzdělávání jako pedagogičtí pracovníci, nikoliv jako vedoucí pedagogický pracovník (Trojan & Svobodová, 2019). Podle stávajících kritérií může ředitel školy stát takřka čtyřicet let svojí řídicí životní dráhy v čele školy bez povinnosti dalšího formálního vzdělávání, postupu a systematického získávání zkušeností. Ředitel školy může být dva roky ve funkci bez manažerského vzdělání. V České republice neexistuje podpora (uvádění) ředitelů do praxe na žádném typu škol bez ohledu na zřizovatele (Trojan, 2011).

Studium pro ředitele školy a školských zařízení³ je určeno pedagogickým pracovníkům, kteří vykonávají nebo mají zájem vykonávat funkci ředitele školy nebo školského zařízení. Jedná se o studium realizované v rámci DVPP. Ředitel školy jej musí absolvovat nejpozději do dvou let ode dne, kdy začal vykonávat funkci ředitele školy. Jde tedy o zákonem vymezený předpoklad pro výkon funkce ředitele školy. Tento vzdělávací program je zaměřen na získání profesních znalostí a dovedností v oblasti řízení škol a školských zařízení, které umožní výkon funkce ředitele školy nebo školského zařízení podle § 5, odstavec 2, zákona č. 563/2004 Sb. Je vhodný také pro zástupce ředitele či další vedoucí pracovníky. Cílem zákonem vyžadovaného kvalifikačního studia je připravit účastníky studia na zvládnutí počátečního období výkonu funkce ředitele školy (vedoucího pracovníka školy a školského zařízení), tj. převzetí funkce a její výkon v adaptačním období do rozvinutí manažerských kompetencí vlivem praxe a dalšího profesního vzdělávání. Obsahem vzdělávání jsou standardem předepsaná témata: základní právní předpisy a jejich aplikace ve školství, pracovní právo, financování školy, organizace školy a pedagogického procesu. Součástí je i povinná odborná stáž v praxi.

3.5.1 Vedoucí učitelka mateřské školy

Ve spojení mateřské školy a základní školy obvykle ředitel školy jmenuje vedoucí učitelku mateřské školy. Deleguje na ní pravomoc, protože ředitel školy nemůže obsáhnou sám všechny úkoly, které sebou řízení mateřské školy a základní školy nese. Ředitel si musí uvědomit, že delegováním pravomocí může přinést větší zaujetí a aktivitu vedoucí učitelky při plnění úkolů. Ochotně se může i s ostatními zaměstnanci zapojit do budování dobrého jména školy. To vše může mít příznivý dopad na efektivitu a výsledky práce mateřské školy (Sedláčková, 2015).

Vedoucí učitelka mateřské školy je teoreticky, výzkumně i legislativně neukotvený prvek managementu české školy. Legislativně není ukotvena, její postavení a náplň činností závisí na rozhodnutí ředitele školy vzhledem k celkovému kontextu dané školy (Trojan, Trojanová & Puškinová, 2015). Obvykle řídí určitou skupinu lidí, ale přitom nenese konečnou odpovědnost za chod školy. (Trojanová, 2014).

Vedoucí učitelka mateřské školy nemá stanovenou žádnou vzdělávací povinnost v oblasti školského managementu, řízení organizace či vedení lidí. Doposud není vytvořena žádná

³https://www.kvic.cz/kurz/1330802150/Studium_pro_reditel skol_a_skolskych_zarizeni;
<https://pdf.osu.cz/celozivotni-vzdelavani/?idkurz=517>

struktura systematické pomoci a podpory během výkonu této funkce. Vedoucí učitelka zůstává dále pedagogickým pracovníkem. Její povinnost dalšího vzdělávání je totožná s ostatními pedagogickými pracovníky a nepřesahuje tento rámec (Trojan, Trojanová & Puškinová, 2015).

Vedoucí učitelka žije v neustálých sociálních interakcích. Při naplňování svých povinností je neustále v kontaktu s ředitelem školy, s ostatními pracovníky školy, s rodiči a jejich dětmi a může být i v kontaktu s partnery školy. Vedoucí učitelka mateřské školy musí s ředitelem školy tvořit nerozlučný tandem, aby mohli společně v současných podmínkách rozvíjet školu. Ředitel školy musí mít vedle sebe někoho, na koho se může spolehnout (Trojan, Trojanová & Puškinová, 2015). Ředitel školy spatřuje ve vedoucí učitelce mateřské školy možnost dalšího řídicího článku školy (Trojanová, 2014).

SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části diplomové práce jsem se věnovala základním teoretickým pojmům související se školským managementem. Popsala jsem strategické řízení školy, které je nutností pro každou školu. Zaměřila jsem se také na kulturu školy, která se do školského prostředí dostává z oblasti řízení organizace. Zahrnuje všechny oblasti činnosti školy a úzce souvisí s její celkovou kvalitou. Nakonec jsem se v této kapitole zaměřila na roli ředitele v řízení školy, který do pedagogického procesu vstupuje jako lídr, manažer a vykonavatel procesu.

Pro navazující empirickou část jsem popsala vybrané oblasti řízení školy se zaměřením na řídicí procesy. Leadership představuje nejobtížnější činnost manažera. Motivace, která je zásadní činností vedoucího pracovníka. Plánování jako nejdůležitější nástroj dosahování organizačních cílů, na jehož úrovni závisí budoucí prosperita školy. Organizování, které se uskutečňuje prostřednictvím organizační struktury. Rozhodování, jež řeší problémy či situace, které mají více variant řešení. Na závěr popisují poslední manažerské funkce, a to jsou kontrola a hodnocení.

V poslední kapitole teoretické části jsem se zaměřovala na vymezení právní subjektivity. Stručně jsem popsala charakteristiku mateřské školy a základní školy. Zmínila jsem se i o spolupráci mateřské školy a základní školy, která je důležitá pro kvalitu práce celé školy. Zaměřila jsem se i na vznik příspěvkové organizace zřizované obcí, protože tuto problematiku řízení směřuji k tomuto typu školy. Nakonec jsem se zabývala vedoucími pedagogickými pracovníky, kteří jsou součástí každé školy.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMU

V empirické části práce popisují realizované výzkumné šetření, použité metody sběru dat. Zvolenou výzkumnou metodou byla případová studie jedné mateřské a základní školy v jednom právním subjektu. Pro účely výzkumné části diplomové práce jsem zvolila kvalitativní přístup. Součástí výzkumné části je také výběr případu, volba metod sběru dat, jejich analýza a interpretace. Závěr přináší výsledky výzkumu a závěry.

4.1 Případová studie jako hlavní výzkumná metoda

Pro účely diplomové práce byl zvolen kvalitativní metodologický přístup. Povaha tématu mě přivedla k výzkumnému designu případová studie, protože sehrává nezastupitelnou úlohu při výzkumu organizace a jejich vnitřních procesů (Sedláček, 2008 b). Případová studie patří k základním kvalitativním výzkumným přístupům a lze říct, že se jedná o empirický design, jehož smyslem je podrobné zkoumání a porozumění v našem případě jednoho případu. Základem případového šetření musí být sběr reálných dat, která se vztahují k objektu výzkumu (Yin in Sedláček, 2008 b).

Výzkumná strategie případové studie je zaměřena na objekt výzkumného zájmu mateřské školy a základní školy v jednom právním subjektu. Na základě analýzy a interpretace získaných dat jde o představení komplexního obrazu o zkoumaném jevu (Dvořák, Starý & Urbánek, 2015).

Podle Hendla (2016) je předností kvalitativního výzkumu získání hloubkového popisu zkoumaného případu, pochopení subkultury, poznání průběhu interakcí v dané škole a interpretace zkušeností aktérů případu. Významné je v souvislosti s kvalitativním přístupem zdůraznit termíny jedinečnost a neopakovatelnost.

Empirickou část práce charakterizují s cílem podrobného popisu a rozboru z hlediska řízení jednoho případu mateřské školy a základní školy v jednom právním subjektu.

4.2 Výzkumný problém a cíle výzkumu

V rámci přípravy případové studie školy jsem stanovila výzkumný problém:

Specifika řízení mateřské školy a základní školy v jednom právním subjektu v jednotřídní mateřské škole a malotřídní základní škole.

Cílem výzkumu je:

Popsat specifika řízení mateřské školy a základní školy v jednom právním subjektu.

Díličními cíli výzkumu jsou:

Popsat procesy řízení, které jsou v jednom právním subjektu uplatňovány.

Odkrýt, jak ředitelka řídí mateřskou školu a základní školu v jednom právním subjektu.

Odhalit, jak vnímá vedoucí učitelka řízení ředitelky mateřské školy a základní školy v jednom právním subjektu.

Výzkumné otázky:

Jaké procesy řízení můžeme pozorovat v dané mateřské škole a základní škole v jednom právním subjektu?

Jaké procesy řízení uplatňuje ředitelka školy v průběhu běžného pracovního dne?

Jak vedoucí učitelka vnímá roli ředitelky školy?

4.3 Volba případu

Zcela zásadním krokem k uskutečnění případového šetření bylo stanovení si kritérií pro výběr konkrétní školy. Na výběr připadalo více škol, které ve své právní subjektivitě spravují zároveň mateřskou školu i základní školu. Jako problémové se ukázalo období pandemie a s tím spojené předcházení vzniku a šíření infekčních nemocí, včetně COVID-19. Mnozí oslovení ředitelé se nechtěli zúčastnit z důvodu bezpečnosti a zákazu přítomnosti cizí osoby uvnitř budovy mateřské školy či základní školy.

Po několika neúspěších se konečně podařilo oslovit ředitelku školy, která byla hned od samého začátku vstřícná, ochotná a spolupracující. Jedná se o příspěvkovou organizaci zřízenou obcí do právní subjektivity základní školy, mateřské školy, školní družiny a výdejny stravy. Statutárním orgánem školy je ředitelka školy s 20letou pedagogickou praxí a necelou 2letou praxí ve funkci ředitelky školy. Převážnou část své profesní kariéry strávila jako učitelka na druhém stupni základní školy. Pedagogickou praxi měla na těchto druzích škol městská, příměstská a vesnická. Stát se ředitelkou na malotřídní škole a učit na 1. stupni bylo pro ni výzvou a únikem od syndromu vyhoření. Celkem učila na čtyřech základních školách jiného typu. V mateřské škole delegovala úkoly na vedoucí učitelku, která má 5letou praxi a ve funkci je necelé dva roky.

4.4 Etický kodex

Sběr dat byl proveden s etikou výzkumu. Důležité bylo ujistit paní ředitelku o důvěryhodnosti získaných zjištění, aby nebyla dotčena její práva a aby šetření nemělo pro někoho negativní důsledky. Byly představeny jednotlivé metody sběru dat a dále vysvětleny konkrétní postupy zajištění bezpečí účastníků výzkumu (Dvořák, Starý, Chvál & Walterová, 2010). Poté byl podepsán informovaný souhlas, který se týkal podmínek pozorování, poskytnutí rozhovoru, přístupu k dokumentaci školy a souhlas k publikování práce a jejich součástí. Etické principy se uplatňují k ochraně účastníka výzkumu i samotného výzkumníka.

4.5 Metoda a techniky sběru dat

Pro výzkumnou část jsem zvolila kvalitativně orientovaný výzkum s využitím případové studie. V analýze případu jsem zvolila takové metody, které formulaci problému ověřují a ponořují se do hloubky případu.

Sběr dat a jejich analýza probíhala v delším časovém intervalu, obsahuje podrobný popis místa zkoumání a bylo použito rozsáhlé citace z rozhovorů a poznámek zkoumaných osob. Využitím více metod sběru dat přineslo různé pohledy na zkoumaný problém. (Sedláček in Švaříček & Šed'ová, 2014). Pro získání relevantních údajů o případu jsem zvolila tyto metody:

Rozhovor	- rozhovor s ředitelkou školy a vedoucí učitelkou mateřské školy pro porozumění zkušeností v oblasti řízení školy
Pozorování	- pozorování průběhu dne ředitelky školy k pochopení subkultury školy
Analýza dokumentů	- analýza vybraných dokumentů školy

4.6 Realizace výzkumu a zpracování dat

Realizace výzkumu proběhla v rozmezí měsíců srpna 2020 až února 2021. O možnosti spolupráce jsem se s ředitelkou školy nejdříve dohodla telefonicky a potom jsme spolu komunikovaly prostřednictvím e-mailu. Po předběžném souhlasu s výzkumem jsem si sjednala osobní schůzku, kde jsem ředitelku školy seznámila s průběhem výzkumného šetření. Po této schůzce jsem ještě navštívila odloučené pracoviště mateřské školy, kde jsem se seznámila s vedoucí učitelkou a dalšími zaměstnanci. Při této schůzce jsme se s vedoucí učitelkou předběžně domluvily o konkrétním termínu rozhovoru. Vzhledem k aktuálnímu dění a překážkách na obou stranách nebylo možno realizovat několik schůzek. Nejprve byly uskutečněny analýzy dokumentů a dvě pozorování ředitelky školy v rozmezí dvou měsíců, které probíhalo v reálném prostředí mateřské a základní školy. V rámci pozorování jsem se setkala s paní školnicí základní školy, učitelkou prvního stupně a vedoucí učitelkou mateřské školy. Poté byl uskutečněn jeden rozhovor s ředitelkou školy a s vedoucí učitelkou mateřské školy. Rozhovor s ředitelkou školy proběhl v ředitelně a rozhovor s vedoucí učitelkou probíhal v mateřské škole v kanceláři. Se souhlasem respondentů byly rozhovory nahrávány na diktafon, poté přepsány do textové podoby za účelem dalšího výzkumného zpracování. Rozhovor byl přepsán identicky podle zvukové nahrávky. Všechny rozhovory jsem analyzovala pomocí otevřeného kódování v technice tužka a papír. Jednotlivým slovům nebo významovým částem textu byly přiděleny kódy. Z nově sestavených fragmentů jsem sestavila seznam kódů a poté následoval proces vytváření kategorií. Podle Švaříčka a Šedové (2014) je text jako sekvence rozbit na jednotky, kterým jsou přidělena jména a takto nově pojmenovanými fragmenty textu výzkumník dále pracuje.

Pozorování bylo zaznamenáváno jako nestructurované. V interpretaci dat jsou propojeny některé posloupnosti a tím vytváří obraz o skutečné situaci ve škole.

5 ANALÝZA A INTERPRETACE DAT

Zásadní část výzkumné části práce se věnuje popisu, analýze a interpretaci zjištěných dat v rámci předesílané případové studie školy.

5.1 Charakteristika školy

Pro mateřskou školu a základní školu jsou společné základní charakteristiky školy. Tato organizace se nachází v obci s méně než 1000 obyvateli. Najdeme zde obecní úřad, obecní knihovnu, poštu, obchod, restauraci a galerii. Dopravní dostupnost je dobrá, neboť leží u frekventované rychlostní komunikace spojující blízká města, i přesto je obec poklidná.

Jedná se o příspěvkovou organizaci spojující mateřskou školu, základní školu, školní družinu a školní výdejnu do jednoho právního subjektu zařazenou do sítě škol a školských zařízení, která byla zapsána do rejstříku škola a školských zařízení 1.9. 2006. Sídlo základní školy s odloučeným pracovištěm mateřské školy se nachází v klidné části menší obce v České republice. Převážnou část počtu dětí a žáků tvoří děti a žáci z místní obce. V okolí této obce jsou tři města, která mají dobrou dopravní dostupnost a umožňují rodičům navštěvovat tyto školy, které mají organizovanou základní školu se všemi postupnými ročníky 1. – 9. třídy. Mateřskou školu navštěvují děti z okolních vesnic i jednoho města z důvodu naplnění kapacit a nemožností umístění. V minulosti byla mateřská škola samostatně organizována stejně tak jako i základní škola, která byla pouze jednotřídní s třemi postupnými ročníky, ale v roce 2006 se rozšířila na dvoutřídní s pěti postupnými ročníky. Ve stejném roce došlo ke sloučení mateřské školy a základní školy do jednoho právního subjektu. Současná ředitelka zde působí poměrně krátce, a to teprve druhým rokem.

V organizaci pracuje devět fyzických osob, z toho 3 učitelky základní školy (z toho ředitelka školy je zároveň učitelkou v základní škole), jedna vychovatelka školní družiny, dvě učitelky mateřské školy (z toho je jedna vedoucí učitelka), jedna asistentka pedagoga v mateřské škole, 2 školnice, které mají zároveň na starost výdej stravy. Dle potřeby ještě dochází do mateřské školy učitelka, která pracuje na dohodu. Jedná se o krátkodobé zástupy převážně za učitelku, která studuje vysokou školu.

Mateřská škola má v obci dlouholetou historii ovšem přesné založení není známo. Znovuobnovení provozu mateřské školy se datuje na 15. listopad 1945 v budově Obecné školy. Od roku 1990 začíná fungovat jednotřídní mateřská škola s věkově heterogenní třídou v nové přízemní budově která se nachází uprostřed obce. Kapacita mateřské školy je 28 dětí. Od 1. ledna 2003 do 31. srpna 2006 byla mateřská škola samostatným právním subjektem. 1. září 2006 se slučují oba právní subjekty (MŠ a ZŠ) v jeden. Budova mateřské školy je samostatná a nemá společné prostory se základní školou, ta se nachází ve vzdálenosti přibližně 400 m na opačné straně hlavní cesty.

V mateřské škole se nachází prostorná herna s třídou rozdělená na pracovní koutky, na kterou navazuje venkovní terasa, dále šatna, umývárna, výdejna stravy s jídelnou, prostory pro praní a ukládání prádla, úklidová místnost, sklad tělocvičného náradí, třída pro předškoláky, ředitelna a venkovní sociální zařízení. Odpočinek dětí se realizuje na lehátkách s matrací v herně.

Součástí mateřské školy je velká zahrada se zahradním domkem. V roce 2010 byly na zahradu pořízeny nové herní prvky, prostor se postupně vybavuje pro hry a sport dětí. Se školní zahradou přímo sousedí fotbalové hřiště, které také využívají pro sport dětí. Na hřiště již navazuje polní a luční krajina s lesíkem a polní cestou, bez rušného provozu. Častý pobyt v těchto lokalitách prospívá po všech stránkách (rozumové, tělesné, zdravotní, poznávací, orientační atd.).

Mateřská škola byla v roce 2011 zrekonstruována. Proběhla výměna oken, dveří, zateplení obvodového zdiva a střechy a změnil se i způsob vytápění.

V mateřské škole nabízí kvalitní péči o všechny děti školy. Jedná se o vesnickou mateřskou školou „rodinného typu“, kde se lidé znají navzájem a kde jsou časté příbuzenské vztahy.

Všem dětem se věnují dvě plně aprobované pedagogické pracovnice s praxí a jedna pedagogická asistentka. Snahou všech zaměstnanců je vytvořit takové klima, aby se děti cítily v bezpečí, respektované a spokojené.

Velkou péčí věnují spolupráci s rodiči a jejich informovanosti, spolupráci se základní školou, s obecním úřadem, s pedagogicko-psychologickou poradnou, s lékaři a psychology a ostatními složkami v obci (hasiči, sokol, myslivci), kteří mají zájem se podílet na práci s dětmi.

Organizace dne v mateřské škole se neliší od klasických mateřských škol tohoto typu. V denním provozu od 6:00 do 16:00 hodin děti prochází programem od spontánní hravé

aktivitu přes individuální péči až k cíleným činnostem. Součástí je pobyt venku, stravování a odpolední klidové aktivity s možností odpočinku či spánku. V odpoledních hodinách je prostor pro zájmové činnosti, hravé aktivity a individuální práci s jednotlivými dětmi.

Základní škola vznikla po druhé světové válce, 1. 9. 1945, tehdy jako dvoutrídni základní škola s cílovou kapacitou 50 žáků. Od roku 1945 patřila pod město. Po osamostatnění obec k 1. 1. 1998 fungovala základní škola jako organizační složka obce a od 1. 1. 2003 získala právní subjektivitu. Jednalo se o jednotřídni málotřídni školu s třemi postupnými ročníky, spádová škola byla ve městě, na níž přecházela většina žáků po ukončení 3. ročníku.

K 1. 9. 2006 obec sloučila mateřskou školu se základní školou, která v současné době zajišťuje výchovu a vzdělávání žáků v 1. až 5. ročníku ZŠ a v jednotřídni MŠ. Potenciál školy v oblasti materiální, výchovně–vzdělávací, kulturní i personální neustále roste.

Základní škola je málotřídni škola se dvěma třídami a pěti postupnými ročníky. Prostory školy jsou stavěny pro 50 žáků. V současné době má škola cca 20 žáků.

Škola je umístěna v klidné části obce, v přízemí budovy se nachází obecní úřad. Okolí školy je uzpůsobeno žákům – rozlehlá školní zahrada, v blízkosti sportovní hřiště, obecní kulturní sál a budova mateřské školy.

Škola je umístěna ve starší zrekonstruované budově. Zaměstnancům slouží kabinet umístěný vedle ředitelny sloužící zároveň jako sklad pomůcek. Archiv písemností – spisovna je z důvodu nedostatečné kapacity umístěna v samostatné místnosti v budově MŠ.

Výuka probíhá ve dvou kmenových učebnách vybavených starším udržovaným nábytkem, který postupně prochází výměnou. Budova má dva vchody, hlavní vchod je využíván rodiči a žáky a návštěvníky obecního úřadu, boční vchod je určen pro zaměstnance školy, dovoz stravy a technické záležitosti (stěhování, úklid, dovoz pomůcek).

Škola nemá svou kuchyň, stejně jako na základní škole, i do mateřské školy je strava dovážena ze základní školy z vedlejšího města.

Areál školní zahrady zahrnuje dvě části – jednu s tzv. malým fotbalovým hřištěm, druhá slouží jako travnatá plocha pro hry a jinou zájmovou činnost. Školní zahrada je vybavena herními prvky a podle finančních možností je postupně doplňována.

Tato škola je zaměřená na zdravý životní styl, a proto využívá za příznivého počasí školní zahradu k výuce i o přestávkách k oddechu. V blízkosti se nenachází žádná hlavní cesta z tohoto důvodu je prostředí bezpečné, bezprašné a je stíněno vzrostlými listnatými stromy.

Dalšími součásti školy je také školní družina, která byla zřízena v roce 2006. Nachází se ve společné budově se základní školou, je součástí školy. Kapacita školní družiny je 30 žáků. Má jedno oddělení, pro které byla upravena místnost odborné učebny (počítačová učebna). Školní družina tvoří mezistupeň mezi výukou ve škole a výchovou v rodině. Školní družina není pokračováním školního vyučování, má svá specifika, která ji odlišují od školního vyučování. Jejím hlavním posláním je zabezpečení zájmové činnosti, odpočinku a rekreace žáků. Školní družina umožňuje docházku všem žákům školy.

Charakteristiku školy uzavírá stručný popis školního stravování, které je ve škole zajištěno formou výdejny stravy. Strava je dodávána ze základní školy z blízkého města.

Škola je zapojena do mnoha projektů. Téma projektů si volí vyučující podle věkových skupin, podle náplně učiva nebo reagují na aktuální dění ve společnosti. Některé projekty jsou třídní, jiné ročníkové, školní či státní a podporují vzdělávání dětí, žáků a učitelů. O zapojení třídy do školního projektu rozhodují třídní učitelé s přihlédnutím k zájmům a schopnostem dětí a žáků.

Úzká spolupráce probíhá také se zřizovatelem obce, zařízením pro DVPP, PPP a dalšími kulturními a sportovními institucemi v okolí.

V oblasti environmentální výchovy, vzdělávání a osvěty škola spolupracuje se správou CHKO, Českým svazem ochránců přírody, občanským sdružením Hájenka, společností VITA a dalšími organizacemi.

Významná je také letitá spolupráce školy s místním mysliveckým spolkem. Člen tohoto spolku vede již mnoho let při škole zájmový kroužek, který je mezi žáky školy velmi oblíbený.

V rámci zapojení do MAP II aktivně spolupracují s okolními malotřídními školami (platforma ředitelů malotřídních škol). Vidí v tom velký přínos, a to především ve sdílení informací a předávání zkušeností z praxe.

Prezentace školy na veřejnosti je zajišťována prostřednictvím webových stránek, obecních vitrin a škola pravidelně přispívá články o činnosti školy do místního zpravodaje. Propagaci také zajišťuje prostřednictvím veřejných akcí školy a v prostorách školy.

5.2 Analýza dokumentace školy

Pro analýzu dokumentace školy byly k dispozici tyto dokumenty:

Školní vzdělávací program pro předškolní vzdělávání (dále jen ŠVP PV)

Školní vzdělávací program pro základní vzdělávání (ŠVP ZV)

Výroční zpráva o činnosti školy

Koncepce rozvoje školy

Školní vzdělávací program mateřské školy poukazuje na své silné stránky, jimiž je rodinné prostředí, dobrá spolupráce se základní školou, obcí a rodiči. Škola pořádá mnoho doplňkových akcí a aktivit. Dále je zmiňovaná poloha mateřské školy, která je v bezprostřední blízkosti přírody což je velice často využíváno ve výchovné i vzdělávací činnosti. V neposlední řadě poukazuje na materiální vybavení, které se neustále obnovuje podle posledních trendů.

Školní vzdělávací program vychází z přirozených potřeb dítěte – hry a zvědavosti. Umožňuje dítěti objevovat a chápat souvislosti na základě vlastních prožitků a dále je rozvíjet. Dává dítěti prostor poznat sám sebe, naučit se úctě k sobě samému, umět formulovat své myšlenky a vyjádřit své pocity a znát své tělo a jeho potřeby. K tomuto umění chtějí učitelé dětem v mateřské škole pomoci při respektování jejich vrozených možností a schopností. Pomocnou ruku nabízí formou klidného, bezpečného a láskyplného prostředí. Dítě je pro ně partnerem, jehož sebevědomí budou rozvíjet naplňováním jeho potřeb, oceněním výsledků jeho snahy. Neočekávají, že všechny děti dosáhnou stejnou úroveň znalostí a schopností, ale snaží se vytvořit podnětné prostředí pro přirozený osobnostní rozvoj každého jedince s respektováním jeho individuálních zvláštností na základě pedagogické diagnostiky a spolupráce s rodinou a s odborníky (logoped, psycholog, pediatr).

I v tomto vzdělávacím programu školy nacházíme naplňování vizí školy, ve které vytváření rodinného, příjemného prostředí, vychází hlavně z rovnocenné a vstřícné komunikace s dětmi a rodiči. Partnerský vztah je respektován všemi zaměstnanci – pedagogickými i nepedagogickými.

Učitelky využívají k realizaci ŠVP pedagogické metody, které respektují dítě a jeho individualitu – děti mají prostor k vyjádření svého přání či nechuti se nabízené aktivitě věnovat, střídány jsou spontánní a řízené činnosti. Preferovány jsou skupinové aktivity,

komunitní a diskusní kruhy, tvořivá dramatika, práce s přírodním materiálem, netradiční výtvarné techniky, experimentování, prožitkové učení a situační učení. Převládají spontánní činnosti nad řízenými (hry v centrech aktivit).

Školní vzdělávací program také klade důraz na environmentální vzdělávání, výchovu a osvětu. EVVO je součástí školního vzdělávacího programu. Hlavním cílem je založit u dětí elementární povědomí o okolním světě a jeho dění, vlivu člověka na životní prostředí a vytváření základů pro odpovědný postoj dítěte k životnímu prostředí.

Z místní mateřské školy děti plynule přecházejí do základní školy a tvoří převážnou část žáků z obce. Protože se jedná o sloučená pracoviště, je prostředí přizpůsoben i školní vzdělávací program mateřské školy.

Školní vzdělávací program základní školy si klade za hlavní cíl rozvoj klíčových kompetencí, tj. rozvoj vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot důležitých pro rozvoj osobnosti při respektování individuality každého žáka. Jako velkou přednost při vzdělávání na škole je vnímán malý počet žáků ve třídách a taktéž malotřídní způsob výuky, který učí děti různého věku spolupráci. Dalšími cíli jsou podpora komunikačních schopností žáků, vzájemné úcty, respektu, naslouchání, umění prosadit se, velmi důležité je učit žáky schopnosti převzít zodpovědnost za své učení a za své jednání.

Při naplňování školního vzdělávacího programu myslí také na místní tradice a na to, že škola je řadu let přirozenou součástí života obce. Mají zájem o rozvoj školy, o poskytování kvalitního vzdělávání, o prosperitu a aby žáci cítili hrdost, že jsou její součástí.

Prioritou školy je vzdělávání žáků ve všech oblastech s důrazem na praktickou stránku života – proč se učím, kde učiva využiji, setkávání se s obyčejnými denními situacemi, naučit žáky reagovat na vzniklé situace, zvyšovat jejich sebevědomí. Pedagogičtí pracovníci školy vytvářejí přátelské prostředí a podmínky pro zdravé učení. Pedagogové využívají moderní formy a metody výuky (kooperativní výuka, práce ve dvojicích, učení v blocích, projektové dny, nově od 1. ročníku výuka matematiky dle Hajného metody, metody RWCT, ICT ve výuce).

Základní škola do své výuky začleňuje průřezová témata, které se týkají osobnostní a sociální výchovy, výchovy demokratického občana, výchova k myšlení v evropských a globálních souvislostech, multikulturní výchovy, environmentální výchovy a mediální výchovy. Průřezová témata sjednocují učivo v jeden celek a slouží k uvědomování si

shodností, podobností, příčin i důsledků. Proto je jejich zařazování nenásilné, nekomplikované a jasné. Vše je propojeno s hlavními vzdělávacími předměty, protože i např. v českém jazyku lze využít znalostí z vlastivědy. Průřezová témata prostupují celým 1. stupněm základního vzdělávání, jejich zařazování do jednotlivých vzdělávacích oblastí je ovlivněno náplní předmětu, věkem žáků, náročností tématu. Jsou realizována především formou integrace do běžné výuky, projektem, jako samostatný předmět nejsou vyučována.

Děti jsou spojeny ve třídách vždy po sobě následujících ročnících, což vede k přirozené pomoci mezi staršími a mladšími žáky a týmové spolupráci. Nízký počet žáků ve třídách umožňuje pedagogickým pracovníkům věnovat se dětem podle jejich individuálních potřeb.

Pozornost je věnována integraci žáků se speciálními vzdělávacími potřebami. Škola žákům se speciálními vzdělávacími potřebami a jejich zákonným zástupcům nabízí odbornou pomoc při zprostředkovávání kontaktů se speciálními pedagogy, psychology a zabezpečuje podpůrná opatření.

Ve škole je realizován vzdělávací a výchovný proces v pěti po sobě jdoucích ročnících 1. stupně základní školy, a to malotřídní formou vyučování. Vzdělávací proces se odehrává ve dvou obdobích - 1. období: 1. – 3. ročník; 2. období: 4. – 5. ročník. Každé období má své specifické cíle a stanovené očekávané výstupy (výstupy na konci 1. období jsou pouze orientační).

Školní vzdělávací program vychází z RVP ZV a také z analýzy vlastních možností a schopností a z požadavků rodičů a dalších účastníků vzdělávacího procesu. Pro zachování a rozvoj školy, je důležité, aby všichni účastníci vzdělávacího procesu – pedagogové, žáci, rodiče, vedení školy, ale také zřizovatel, veřejnost měli společnou vizi. Pro naplnění společné vize je důležité, aby škola stála na pevných základech jako jsou kvalitní vzdělávání, vysoká profesionalita, jasná pravidla, efektivní komunikace, transparentnost, vzájemná důvěra, zpětná vazba, bezpečné prostředí, jasná pravidla.

Cílem každého hodnocení je poskytnout žákovi zpětnou vazbu. Preferují formativní hodnocení. Hodnocení má být pozitivní a pro žáka motivující. Pro celkové hodnocení je použita klasifikace, jen v ojedinělých případech na žádost rodičů a doporučení pedagogicko-psychologické poradny se u žáků se speciálně vzdělávacími potřebami používá hodnocení slovní. Usilují o to, aby byly vytvořeny podmínky pro postupné přijetí slovního hodnocení. Ve výchovně vzdělávacím procesu se uplatňuje klasifikace průběžná i celková. Průběžná klasifikace se uplatňuje při hodnocení dílčích výsledků a projevů žáka. Klasifikace

souhrnného prospěchu se provádí na konci pololetí. Důležitou součástí hodnocení je sebehodnocení žáků, které posiluje jejich sebeúctu a sebevědomí a vede je k sebekontrolě.

Součástí obou školních vzdělávacích programů je vnější a vnitřní systém evaluace ze strany pedagogů i rodičů dětí.

Analýza výroční zprávy

Dle ustanovení § 28 odst. 1 písmena e, školského zákona zpracovává Základní škola a mateřská škola výroční zprávu o činnosti školy. Mateřská škola nemá legislativně povinnost zpracovávat vlastní výroční zprávu o činnosti, a proto je součástí přílohy této výroční zprávy.

Výroční zpráva začíná motem školy: „Učit se pro život, ne pro školu.“ (Seneca), dále obsahuje základní identifikační údaje o škole, přehled oborů vzdělávání a vzdělávací programy, personální zabezpečení činnosti školy, údaje o zápisu a údaje o výsledcích vzdělávání žáků podle cílů stanovených vzdělávacím programem a podle poskytovaného stupně vzdělání. Obsahuje i základní údaje o hospodaření školy. V žádné kapitole výroční zprávy není popsána oblast řízení školy.

Za základní školu je zde uvedena vzdělávací koncepce školy jejímž hlavním cílem je systematické zvyšování kvality vzdělávání. Uvedeného cíle dosahují postupně díky plnění dalších záměrů. Dále jsou zde uvedeny priority při realizaci školního vzdělávacího programu.

V příloze této zprávy mateřská škola hodnotí celý uplynulý školní rok. Hodnocení uskutečňuje prostřednictvím integrovaných bloků, kde popisuje, co se děti všechno naučily a jaké akce se konaly.

Výroční zpráva souhrnně také hodnotí inspekční činnost, oblast dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a údaje o aktivitách a prezentaci školy na veřejnosti. Tyto akce jsou pořádány za spolupráce malotřídních škol, s obcí, složkami obce a s rodiči. V prvním pololetí se uskutečnily všechny plánované akce, ale v druhém pololetí se konaly spíše sporadicky vlivem pandemie.

Na závěr této zprávy je vyzdvihnuto období velkých změn, protože z důvodu epidemiologické situace byly školy uzavřeny a musely přejít z prezenční plnohodnotné výuky do distanční výuky. Dle dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zákonní zástupci byli

s distanční výukou spokojeni. Učivo bylo s dětmi i žáky probráno dle plánu, vzhledem k okolnostem se však nepodařilo učivo dostatečně procvičit, upevnit a opakovat.

Koncepce rozvoje školy se zaměřením na oblast správy a řízení

Škola má jasně formulovanou a srozumitelnou koncepci. V mateřské škole jsou dlouhodobé a krátkodobé záměry součástí školního vzdělávacího programu. Paní ředitelka má strategický plán vytvořen, ale chtěla by ho aktualizovat, protože vznikl jako dokument k výběrovému řízení na její pozici. Svou koncepci nazvala podkladem pro strategický plán, protože vnímá, že je ve funkci teprve druhým rokem a tvrdí, že na takovém dokumentu se musí pracovat delší dobu. Ředitelka školy i vedoucí učitelka uvedly, že dělali s ostatními zaměstnanci SWOT analýzu celé organizace, kde si stanovili konkrétní cíle a snaží se je dodržovat, i když v momentální situaci pandemie to jde obtížněji. Tento dokument mi k nahlédnutí nebyl předložen.

Tato koncepce rozvoje si klade za cíl zvýšit naplněnost tříd, zaměřit se na získávání žáků zlepšení propagací práce školy a budování dobrého jména. Spolupráci se zřizovatelem na kulturním životě a projektech obce. Práci na tvorbě projektů k získání dotací z fondů EU (vybavenost školy). Zlepšovat vybavení školy pro názornost a efektivitu výuky, aktualizovat učební pomůcky, doplňovat knihovnu, modernizovat vybavení jednotlivých součástí školy. Zdokonalovat řídicí činnost, zvyšovat aktivní podíl pracovníků na řízení a zlepšení správy školy. Zdokonalovat řídicí činnost, zvyšovat aktivní podíl pracovníků na řízení a zlepšení správy školy. Hodnocení a inovace strategie a plány pro ředitele a ŠVP. Delegovat výkonné kompetence na co nejnižší úroveň řízení. Pravidelně vyhodnocovat personální rizika a přijímat opatření k jejich odstraňování, zejména z oblasti odborné kvalifikace.

Autoevaluace školy

Znamená zpětnou vazbu o činnosti školy, kterou si škola zpracovává. Jde o dlouhodobý proces, který má přinést škole cenné podněty. Vlastní hodnocení školy není jednorázovým popisem situace ve škole, ale je výsledkem dlouhodobého a systematického posuzování v oblastech uváděných ve vyhlášce č. 15/2005 Sb. Z tohoto důvodu si škola ponechává na zpracování vlastního hodnocení školy celý školní rok. Do zpracování vlastního hodnocení školy jsou zapojeni všichni pedagogičtí pracovníci školy.

Využití vlastního hodnocení školy

- a) *Posilování sounáležitosti pracovníků školy* – všem pracovníkům, kteří je realizují, umožňuje nepřímo podílet se na rozhodovacích procesech školy, což podporuje jejich ztotožnění se školou.
- b) *Sebekontrola a zpětná vazba vedení školy* – zpětná vazba, která se prostřednictvím vlastního hodnocení školy získává, přispívá ke zlepšování nebo alespoň udržení stávajícího stavu školy.
- c) *Informace pro partnery školy* – prostřednictvím zprávy o vlastním hodnocení škola poskytuje aktuální informace i ostatním partnerům. Aktuální informace, které o sobě škola poskytuje, jsou tak nejen dobrou reklamou, ale hrají významnou roli i ve vztahu školy s jejím okolím.
- d) *Příprava na externí evaluaci* – se zprávou o vlastním hodnocení školy je při externím hodnocení seznámena skupina externích hodnotitelů – je třeba ukázat své kvality, ale současně i své nedostatky, a práci na zjednání jejich nápravy. U zodpovědně vypracovaného vlastního hodnocení se může předem předpokládat, jaké výsledky bude externí hodnocení mít. Při rozcházení vlastního hodnocení školy a skupiny externích hodnotitelů je téma pro diskusi, v níž by se mělo zjistit, proč k rozdílům došlo. Tímto způsobem získaná zpětná vazba je dobrá pro realizaci následujícího vlastního hodnocení i pro další zkvalitnění práce školy.

System vnitřní autoevaluace školy je zaměřen na několik oblastí následující legislativní požadavky a podmínky RVP PV a RVP ZV. Realizuje se na úrovních:

- hodnocení Školních vzdělávacích programů, Třídních vzdělávacích programů mateřské školy;
- průběh vzdělávání – přístup k dětem, pedagogický styl, vzdělávací nabídka, profesionální dovednosti, osobní rozvoj pedagogů a evaluace spoluúčasti rodičů;
- podmínky ke vzdělávání v hodnocení materiálních, hygienických a personálních podmínkách;
- podmínky ke vzdělávání v hodnocení psychohygieny, organizace a provozních podmínkách.

Zdroje informací o evidenci hodnocení zahrnují Výroční zpráva školy, Hodnocení práce pedagogického sboru. Ředitelka školy dle Plánu kontrolní a hospitační činnosti všechny

činnosti kontroluje a evaluuje. Škola má stanovený cíl a kritéria autoevaluace. Evaluační činnost školy se zaměřuje na tyto oblasti:

- podmínky ke vzdělávání;
- personální oblast;
- výsledky vzdělávání;
- školní klima;
- spolupráce rodiči.

5.3 Organizační schéma a řízení školy

Ředitelka je statutárním orgánem školy. Jedná ve všech záležitostech jménem školy, pokud nepřenesle svoji pravomoc na jiné pracovníky. Řídí školu a plní povinnosti vedoucího organizace. Odpovídá za chod školy ve všech oblastech. Řídí ostatní pracovníky školy a koordinuje jejich práci. Koordinace se zejména uskutečňuje prostřednictvím porad vedení, pedagogické rady a metodických sdružení. Schvaluje organizační strukturu školy. Ředitelka školy sleduje, kontroluje a hodnotí výchovně vzdělávací proces včetně jeho výsledků. Jako statutární orgán školy činí jménem zaměstnavatele veškeré úkony v pracovně právní oblasti. Rozhoduje o materiální a ekonomické oblasti. Odpovídá za vedení dokumentace školy a její součástí. Zajišťuje styk s externími složkami, do kterých patří zřizovatel, zákonní zástupci, rada školy a česká školní inspekce. Odpovídá za plnění úkolů bezpečnosti a ochrany zdraví, požární ochrany. Plánuje, kontroluje úkony a opatření směřující k zabezpečení činnosti školy v této oblasti.

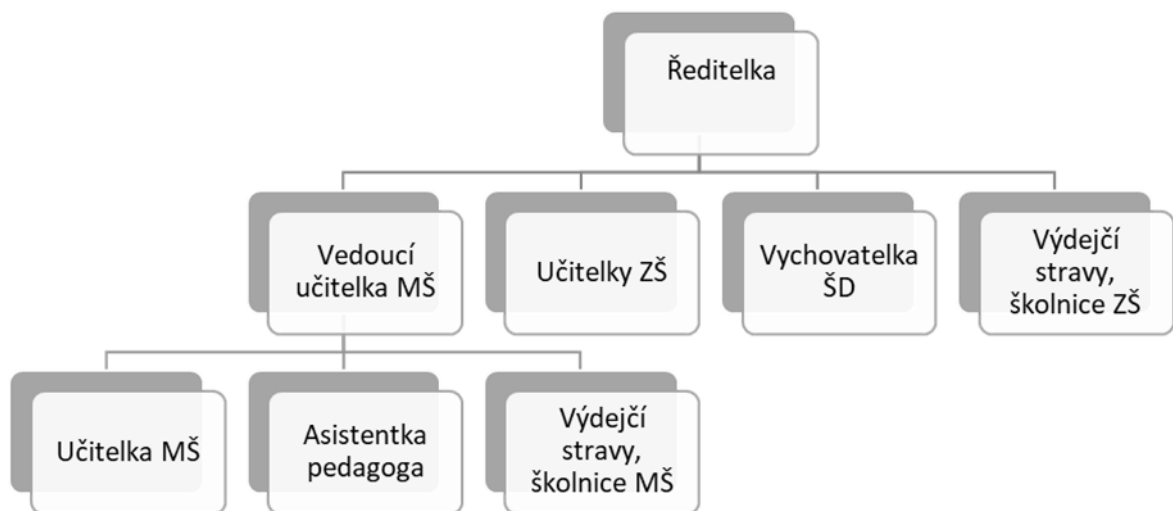
Vedoucí učitelka mateřské školy řídí, koordinuje a kontroluje práci podřízených zaměstnanců mateřské školy (učitelka, asistentka pedagoga a provozní pracovnice). Je zodpovědná za chod svěřeného úseku. Provádí kontrolní činnost na základě obecně závazných pokynů. Při veškerých svých činnostech odpovídá za efektivnost využívání finančních, hmotných a dalších prostředků školy.

Vedoucí a ostatní pracovníci školy se podílejí především na plánování rozvoje školy, přípravě, realizaci a hodnocení školního roku, přípravě, sledování čerpání a uzavírání rozpočtu, na racionalizaci řízení školy, na zpracování podkladů pro materiály a zprávy.

Podle zákoníku práce č. 262/2006 Sb., v platném znění přísluší každému vedoucímu zaměstnanci příplatek za vedení, a to podle stupně řízení a náročnosti řídicí práce. Příplatek za vedení ředitelce školy stanovuje zřizovatel.

Tato ustanovení jsou součástí dokumentace školy. Obvykle se nachází v dokumentu Organizační řád školy. Tento dokument ukotvuje postavení a poslání školy, organizační členění, orgány a způsob řízení školy.

Na obrázku je znázorněno organizační schéma dané školy. Přehledně je zobrazeno grafickou formou všechny organizační jednotky a jejich postavení ve struktuře školy. Schéma vyjadřuje propojení a vzájemné vztahy, zejména nadřízenost a podřízenost.



Obrázek 2 Organizační schéma školy

V ředitelně školy vládne řád a organizovanost. Šanonky jsou zařazeny v policích podle jasně dané struktury. Další dokumentace je uložena ve skříní. Ředitelka má na stole velké množství podkladů, které aktuálně řeší. V ředitelně se nacházejí dvě nástěnky. První je umístěna za stolem a nachází se zde obecné informace potřebné pro ředitelku – GDPR, adresa účetní, účet školy, účet FKSP, výkazy pracovní doby, čerpání volna a samostudia pedagogů, rozpočet, termíny odevzdání výkonových výkazů, zásady a vztahů k příspěvkové organizaci obce. Druhá nástěnka se nachází před stolem a nachází se zde rozvrhy, šablony, projekty, zdravotní dokumentace, profesně etický kodex pracovníků školy, plán akcí mateřské školy a různé certifikáty.

5.4 Typický pracovní den ředitelky školy

Ráno před výukou

Začátek pracovního dne je záležitostí individuální, pokud paní ředitelka učí přijíždí do školy kolem 7:00 hodiny, ale pokud neučí, což je jednou týdně, přijíždí do 9:00 hodiny. *Někdy pokud potřebuji a vím, že je práce hodně, tak přijedu třeba dřív.* Nejčastější náplní práce jsou činnosti spojené s korespondencí, kontrola personálu, prostředí, ale také se nevyhne nepředvídatelným činnostem, které ji mohou touto dobou potkat. Po příchodu do školy kontroluje e-maily, datovou schránku *začínám tím, že si zapnu počítač a podívám se na emaily.* Další činností je příprava na nadcházející pedagogický proces. Někdy ředitelka tráví své ráno ve společnosti svých kolegyň, kdy řeší organizační věci, nebo plánování společných akcí apod.

Dopoledne – výuka

Dopolední náplní paní ředitelky je pedagogická činnost a s ní spojená příprava na tento proces. Většinou učí již od první vyučovací hodiny, začíná tedy ráno v 8.00 hodin a výuku končí kolem 11:00 hodiny, ale není to stejné každý den. Učí většinou 3 hodiny denně. V týdnu má volný jeden den bez přímé pedagogické činnosti, kdy se věnuje činnostem spojené s řízením a vedením školy. O přestávkách se ředitelka snažila zvládnout další činnosti např. organizační záležitosti – doručení balíčku, tisk různých zpráv, vyřizování telefonátů.

Ředitelka školy má stanovený plán týdne, ale jak sama uvádí *mění se to, protože jsou věci, které přijdou, nepočítáte s nimi, nevíte. No teď rozhodně v době epidemie se plány mění i ze dne na den. Plánovat je sice pěkné, ale v tuto chvíli je to prostě maximálně týdenní plán.* Je zde charakteristická nepředvídatelnost, která ji může touto dobou potkat, kdy musí řešit aktuální věci.

Odpoledne po výuce

Po dopolední výuce ve třídě, začíná paní ředitelce další náplň jejího pracovního dne. Odpolední náplň práce paní ředitelky je různorodá, většinou přichází na řadu administrativní činnost, objednávky, ekonomika, příprava podkladů pro účetní, výkazy, jednání se zřizovatelem aj.

Další frekventovanou činností ředitelky je práce spojená s komunikací a vyřizování elektronické pošty. Tuto práci, ale můžeme považovat za celodenní záležitost, protože dotazy a požadavky přicházejí neustále. Nejčastěji komunikace probíhá s vedoucí učitelkou, s účetní, se zřizovatelem, s rodiči a ostatními pedagogickými a nepedagogickými pracovníky. Řeší různé problémy svých kolegů, ale i žáků a rodičů.

Dále se může věnovat různým návštěvám a schůzkám, které jsou většinou domluvené, ale někdy jsou neočekávané a z toho důvodu se musí přeorganizovat naplánovaná práce. V této době se může práce ředitelky týkat i pochůzek, kdy navštívuje odloučené pracoviště mateřské školy, jde na schůzku se zřizovatelem, jde na nákup školních pomůcek, plánuje, řeší provozní záležitosti, pedagogické porady, třídní schůzky, připravuje se na hospitaci a píše zprávu z ní.

Konec pracovního dne je podle slov ředitelky školy *velice různý, někdy např. v pondělí jsem tady seděla, najednou byly čtyři hodiny a ani jsem nevěděla, že už jsou čtyři hodiny. Fakt hodně individuální. Někdy potřebuji odjet ve 13:00 hod. Za normálních okolností jsem tady nebývala každý den, protože se dělaly nákupy, jezdilo se pro výplatu, jezdila jsem na různé školení, setkání z Dumek, takže jsem tu pracovní dobu netrávila jenom tady. Ted' je to jiné, protože nikde se nechodí, všechny školení jsou přes počítač, všechno se nakupuje online, takže ted' ten čas trávím tady v té škole.*

Pro větší názornost jsem vytvořila tabulku, která obsahuje fáze dne a konkrétní nejčastější činnosti v průběhu pracovního dne ředitelky školy.

FÁZE DNE	NEJČASTĚJŠÍ ČINNOSTI
Ráno před výukou	<ul style="list-style-type: none"> - kontrola korespondence - kontrola personálu - kontrola prostředí - organizační činnost - plánování - příprava na výuku - nepředvídatelná činnost

Dopoledne – výuka	<ul style="list-style-type: none"> - <i>pedagogická činnost</i> - <i>přestávky – organizační činnost</i> - <i>nepředvídatelná činnost</i>
Odpoledne po výuce	<ul style="list-style-type: none"> - <i>administrativní činnost</i> - <i>komunikace se zaměstnanci, s žáky či rodiči, se zřizovatelem</i> - <i>provozní záležitosti</i> - <i>vyřizování korespondence</i> - <i>návštěvy</i> - <i>schůzky</i> - <i>nákupy</i> - <i>plánování</i>
Zajímavosti	<ul style="list-style-type: none"> - <i>za normálních okolností ředitelka netráví celou pracovní dobu ve škole</i>

Stín předchozího ředitele školy

Škola v minulých letech procházela složitým obdobím, kdy se v ní střídali ředitelé a učitelé a tím směřovala k zániku v důsledku nedostatku žáků. Škola měla nálepku nestálosti pedagogického sboru. Celkový počet žáků klesal a její existence byla ohrožena. Škola neměla vybudované dobré image a tím se od ní postupně začali odvracet i rodiče. V této situaci nastupovala do pozice paní ředitelka, která měla nelehký úkol. Je patrné, že příchod nové ředitelky znamenal jistou změnu. Ukázalo se, že za jejího působení škola prošla pozoruhodnou dynamikou a nyní se rozvíjí, proměnila se její situace uvnitř i navenek. Školu vede ředitelka, která se nebála výzvy zvrátit vývoj špatné image školy a je otevřená k inovacím. Nové vedení školy si vytýčilo úkol organizaci stabilizovat a zbavit se stigma neúspěšná škola. Paní ředitelka doufá *že se to rozkřikne, že jsme tady už stabilní, že to prostě funguje a že máme tady skvělé paní učitelky, že se ty děti začnou vracet, že ty rodiče nějak přesvědčíme. Takže opravdu tvrdě makáme na tom, aby ta image školy byla dobrá. Snažíme*

se ať je o nás slyšet, ať jsme vidět, no ale je to těžké, protože jsou malotřídky v okolí tady všude a my jsme jedna z těch nejmenších. Dále dodává, že to bude trvat ještě nejméně dva roky, aby si škola vybudovala dobré jméno a aby začala vzkvétat. I vedoucí učitelka poukazuje na to, že předchozí vedení vykazovalo problémy.

Složité život ředitelky školy

Řízení mateřské školy a základní školy v jednom právním subjektu je podle slov ředitelky školy náročné. Do osoby ředitelky je soustředěna absolutní odpovědnost za celou organizaci. Musí se orientovat v problematice mateřské školy, ale zároveň i v problematice základní školy. K tomu ještě dodává, že *předškolní vzdělávání je úplně o něčem jiném než vzdělávání v základní škole.* Za nejkritičtější oblast řízení považuje předškolní vzdělávání, protože jí chybí praxe. V předchozí profesní dráze měla zkušenost pouze s učitelstvím druhého stupně základní školy. Poukazuje na to, že učila ve čtyřech typech základní školy, které byly odlišné. Díky tomu poznala různé typy ředitelů, velmi ji taková zkušenost obohatila a každá škola ji do praxe přinesla něco nového. Tento jev může být užitečný, protože působení na více školách může přinést nadhled a řadu manažerských kompetencí. Nabytím těchto zkušeností *se tady v té malé škole cítím spíše jako ředitelka. Je to způsobeno tím, že mám dlouholetou praxi jako učitelka, takže v učení jsem zkušená, je to pro mě rutina. Tím, že jsem ve funkci necelé dva roky je pro mě ředitelování nové a více mě to pohlcuje.* Manažer se rozhoduje na základě svých zkušeností, druhotných informací, mnoho podobných informací z minulosti. Ředitelka školy měla tedy nulovou zkušenost s výukou na prvním stupni základní školy, se vzděláváním v mateřské škole a také s jejím řízením a vedením, ale byla ochotna se vzdělávat a tím dokládá svůj zájem o tuto funkci.

Ve shodě s Trojanem a Svobodovou (2019) poukazuje na to, že předchozí ředitelské studium je nutností pro začínající ředitele. Toto vzdělání ji dalo *teoretický nadhled a vhled* do řízení. Podle slov vedoucí učitelky tyto studijní dovednosti, které nabyla, dobře uplatňuje v praxi. Ředitelka školy měla okamžitou možnost aplikovat teoretické poznatky do reality dané školy, měla na čem stavět své rozhodování a jednání. Jako problematické se jeví předání funkce bývalým ředitelem. Ředitelka nikdy na této škole neučila a proto předání, které proběhlo během půl hodiny považuje za „*masakr*“. Sám Voda (2015) uvádí, že ředitel, který přišel zvenku, tj. předtím na škole neučil, nemá jednoduchou pozici. Vhodnější varianta by byla, kdyby bývalý ředitel byl kolega, který odešel do důchodu a měl by zájem tu školu předat. *První půl rok byl takový, že člověk přijde a vůbec neví do čeho, že ještě jsem byla*

ráda, že jsem měla za sebou to funkční studium, protože kdybych to neměla, tak to bych byla úplně mimo. Takže první půl rok jsem se tak rozkoukávala a když už jsem se úplně minimálně rozkoukala, tak přišel COVID. Ředitelka se dostala do nové nepředvídatelné situace. No tak to nevěděl nikdo z ředitelů, co bude, co nás čeká. Zkušený i nezkušený ředitel je tím zaskočený a je to pro něho nové. Velkou výhodou v této situaci bylo zapojení v místní akční skupině pro ředitelky malotřídních škol, kde si sdílejí své zkušenosti, příklady dobré praxe, mají možnost spolu konzultovat a schází se několikrát za měsíc. Pokud to ještě bylo možné, dělali vzájemné akce pro děti. Ředitelka školy má ve skupině těchto ředitelek jistotu a může se o někoho opřít či poradit se s nimi. Díky tomu jsou prohlubovány principy spolupráce, je rozšiřováno a upevňováno partnerství.

Dalším problémem, které řízení přináší, se shodně ředitelka s Trojanem a Svobodovou (2019); Simonovou, Potužníkovou a Strakovou (2017) domnívá, že nemá podmínky, aby se mohla věnovat vedení lidí. Je pohlcena administrativní prací, která ji zabírá většinu času a představuje pro ni zátěž. To také i vedoucí učitelka uvádí, že nejčastější řídicí činností je pro ni administrativa *papíru je hodně pořád*. Neustále narůstá agenda spojená s řízením školy a vedení jí musí věnovat pozornost při implementaci legislativních opatření. Podle slov vedoucí učitelky postupuje ředitelka při řízení školy *od dílčích celků, menších cílů až směřuje k tomu většímu cíli, co máme předsevzaté. A opravdu si myslím, když mám to srovnání s ostatním vedením, že to dělá systematicky a já bych řekla, že myslí na všechno. Nejenom na ty cíle, na ten výkon, ale i na to abychom byli i my v pohodě. Záleží, jaké je klima na tom pracovišti a co je za osobnost člověka ten ředitel, tak si myslím, že se to od toho odvíjí, to pracovní nasazení.*

Po nástupu do funkce ředitelka školy delegovala úkoly na vedoucí učitelku, která s tím neměla žádné zkušenosti, ale postupně se zapracovala. Vedoucí učitelka jako výhodu vidí, že má na starost pouze jednu třídu a celkově uvádí, že jsou malá organizace. Ale i přes tuto skutečnost musí všechno ohledně chodu mateřské školy konzultovat s ředitelkou školy. Podle vedoucí učitelky má dílčí roli. *Za mateřskou školu jsem sice vedoucí učitelka, tak jsem nadřízená kolegyni, paní asistence a školnici, takže co se týče tady organizace, tak když něco potřebuji holky, tak se obrací na mě, ale nicméně co se týče chodu, nebo vždycky to musí být prokonzultované dopředu s paní ředitelkou. O tom já vlastně nerozhduji. V této oblasti lze vidět, že ředitelka sice delegovala na vedoucí učitelku úkoly, ale vždycky má poslední slovo. Vedoucí učitelka k tomu dodává, *kdyby paní ředitelka mi delegovala všechny pravomoci byla by sama proti sobě, protože by neměla kontrolu. Člověk nikdy neví, potom se rozhodne**

špatně, tak vždycky je to lepší zkonzultovat s tím vedením. Máte i zpětnou vazbu od něho, jeho názor. Jak se říká víc hlav, více ví. Určitě říkám ty důležité a zásadní věci řešíme spolu. Ředitelka školy má oporu ve vedoucí učitelce a je přesvědčena o jejich kvalitách. V tomto můžeme spatřovat jistou výhodu, protože se ředitelka školy má o koho opřít. Delegování úkolů může být pro vedoucí učitelku motivujícím prvkem. Míra pevnosti ze strany paní ředitelky není vnímána negativně, ale u vedoucí učitelky a ostatních zaměstnanců má podporu. Ředitelka dovede zdůvodnit, proč některé věci nejdou udělat podle představ ostatních. Vedení má jasně stanovený cíl a sleduje perspektivu. Ředitelka chce, aby každý svou práci dělal dobře. V základní škole nemá ředitelka zvoleného svého zástupce, což se může ukázat jako problematické. Pokud by ředitelka školy byla dlouho nepřítomná (déle než 4 týdny), musel by se stanovit. Ředitelka v tom vidí problém z důvodu toho, že nikdo nemá přístup např. do datové schránky, která by se měla kontrolovat minimálně jednou denně. Měla vytipovanou paní učitelku, která by ji mohla zastoupit, ale ta odešla na mateřskou dovolenou. Ředitelka si uvědomila, že by měla mít stanoveného svého zástupce a domnívá se, že by ji to usnadnilo práci.

Neoddělitelná organizace

Paní ředitelka od sebe neodděluje mateřskou školu a základní školu, spatřuje ji jako jednu organizaci. *Mateřskou školu беру úplně stejně jako základní školu. Snažím se být ke všem spravedlivá a nerozdělovat to. Jsme jedna organizace, a proto bychom měli táhnout za jeden provaz.* Snaží se mít ke všem stejný přístup, který se projevuje rovným jednáním se všemi zaměstnanci. Kladem je, že ředitelka školy při řízení celé organizace rovnoměrně podporuje oba druhy škol i jejich vzájemnou návaznost.

Podle vedoucí učitelky je paní ředitelka *dobře všechny koučuje.* Je to způsobené tím, že má za sebou ředitelské studium, další vzdělávání a semináře, které aplikuje do praxe. *Snaží se nás zaměstnance motivovat a posouvat nás dále, abychom se vyvíjeli.* Dále je podporuje v týmové práci a umožňuje jim se vzdělávat. *Pořád nás podněcuje abychom využívali nových nápadů a posunuli se dál.* Ředitelka školy aktivně podněcuje zájem o profesní růst prostřednictvím dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Vzdělávací akce vycházejí z potřeb školy a podle stanoveného plánu osobnostního rozvoje pedagogického pracovníka. Ředitelka školy klade důraz i na vlastní profesní rozvoj, účastní se vzdělávacích akcí především z oblasti řízení a práva. V neposlední řadě ohodnocuje své zaměstnance finančními odměnami. *Pokud má možnost tak nás finančně ohodnotí.*

Zaměstnanci školy mají možnost se podílet na rozhodování školy, ředitelka je otevřená k diskusím. *Paní ředitelka do jisté míry bere náš názor, ale pokud je ona přesvědčena, nebo je to trochu jinak, než jsou naše představy, tak se rozhodne jinak, ale vždycky se nám to snaží vysvětlit tady tohle. Pokud nejde zohlednit ten náš názor, tak vždycky nám vysvětlí, proč to tak je. Proč se musí tak, a tak rozhodnout. Záleží potom jestli jsou ty názory přijatelné, které jsou navrhované nebo ne. Zásadní rozhodnutí zůstává v kompetenci paní ředitelky.*

Zaměstnanci mezi sebou v organizaci komunikují prostřednictvím pracovních e-mailů, anebo osobně. Spolupráce na pracovišti je dobrá. Kvůli pandemii nemohou dělat společné akce, ale i přesto se snaží pořád komunikovat. *Určitě myslím, že jsme si jako kolektiv sedli a že to máme společně, plus minus, všechny nastavené.*

Nevidíme se a mluvíme spolu

Mateřská škola a základní škola nemají spojenou budovu. Mateřská škola se nachází na odloučeném pracovišti, proto je vedoucí učitelka a ředitelka školy odkázána převážně na neosobní telefonickou nebo e-mailovou komunikaci. V případě potřeby probíhá i osobní přítomnost, ale ta se kvůli pandemii omezila na minimum. Ředitelka školy má s vedoucí učitelkou jedenkrát za měsíc poradu vedení, ale někdy jsou frekvence častější, vždy záleží na okolnostech. Ostatní pedagogičtí pracovníci mají společně poradu nejméně čtyřikrát do roka, potom ještě probíhají provozní porady a každé pracoviště má stanovené své porady. Pravidelné porady ředitele školy s pedagogickými i nepedagogickými pracovníky umožňují vzájemnou informovanost a funguje zde atmosféra vzájemné důvěry. Podle slov ředitelky školy *si s vedoucí paní učitelkou voláme skoro každý den, někdy i vícekrát. Včera jsme komunikovaly ještě do večera, teď tady mám deset e-mailů od ní. Takže komunikace probíhá denně, pořád, několikrát denně. Pak jsou třeba dny, kdy tam nejdu nebo si nevoláme, ale teď zase v době epidemie chodím tam, ale omezeně, protože děti tam jsou bez roušek, snažíme se opravdu, aby se ten kontakt eliminoval. Pokud to není nutné, tak tam prostě nejdu mezi děti, ale na telefonu jsme pořád i s ostatními kolegyněmi, prostě pořád komunikujeme.* Všichni zaměstnanci mateřské školy jsou převážně odkázáni na telefonickou a elektronickou komunikaci. Situace pracovníků na odloučeném pracovišti nedovoluje v určité míře přímou osobní komunikaci a nutí pracovníky školy využívat více neosobní komunikaci. Vedoucí učitelka ještě dodává že by bylo lepší, kdyby byli v jedné budově a mohli komunikovat osobně *ale myslím si, že i přes telefon se dokážeme domluvit. Když je něco akutní, tak to řešíme hned. Já si myslím, že je to výhoda té malé organizace.* Vedoucí učitelka poukazuje

na výhodu velikosti organizace a krátkou vzdálenost od sebe, protože má zkušenost s velkou organizací a podle jejich slov *tam ta komunikace více vázla. Takže se stávalo, že učitelka s ředitelem přišla do styku jednou za školní rok, takže i tam se všechno řešilo přes vedoucí učitelku.*

Bezproblémová spolupráce mateřské školy a základní školy

Ředitelka školy nastavila velmi dobrou úroveň spolupráce mezi mateřskou školou a základní školou, která je v posledních dvou letech intenzivnější. Vede k výraznějšímu propojení obou škol, sjednocení vzdělávacích přístupů a společné prezentaci celé organizace na veřejnosti. Děti i žáci se před pandemií zúčastňovali společných akcí (vzájemné návštěvy, společné kulturní a sportovní programy, společná vystoupení pro veřejnost) často ve spolupráci s rodiči.

Mateřská škola a základní škola vytváří plán spolupráce, který je v průběhu školního roku naplňován. Vedoucí učitelka uvádí, *když máme začátek roku, tak škola sestaví pro sebe plán akcí na daný školní rok. Já sestavuji za mateřskou školu plán předpokládaných akcí. A hodně těch akcí pro základní školu i mateřskou školu se snažíme spojovat. To je to naše krédo, aby se děti ... nebo snažíme se o to, aby ty děti z mateřské školy znaly děti ze základní školy. Protože jsme malotřídka a jsme na vesnici a spousta dětí má ze školy sourozence v základní škole, takže podporujeme tady ty vazby a tím vlastně i to prostředí, že se ty děti z mateřské školy seznamují s tou školou, s těma dětma. A potom to usnadňuje ten přechod. Takže spousta akcí je společných, ale máme i zvlášť akce. Vždycky se určí cíle, ten plán akcí a potom se postupuje dál podle dílčích menších celků. Na začátku roku to předvedeme za mateřskou školu a základní školu, plán akcí a potom se domluvíme na společných akcí. Potom od toho se odvíjí další plánování.*

Spolupráce se prolíná během celého školního roku a je plánovaná a promyšlená. Při vzájemných akcích se děti více poznávají, jsou v jiném prostředí a usnadňuje jim to bezproblémový přechod do základní školy. Spolupráce funguje na dobré úrovni a prospívá všem zúčastněným ve výchovně-vzdělávacím procesu. Přechod z předškolního vzdělávání na základní školu znamená velký krok v životě dítěte. Tento přechod má mateřská škola a základní škola připravený, učitelky spolupracují a řídí se podle sladěného plánu. Učitelky základní školy získávají informace o dětech, které přicházejí z mateřské školy a umožní jim lepší přípravu. Vzájemná spolupráce jim umožní se s dětmi seznámit a lépe se připravit na

jejich podporu před začátkem školního roku. I pro děti předškolního věku je tato spolupráce výhodná. Při přechodu do základní školy se lépe a rychleji adaptují. Vstupují do prostředí, které už znají, a i učitelky jsou pro ně osoby se kterými se už setkaly.

Podle slov vedoucí učitelky je spolupráce *vyhovující. Ted' díky té pandemii se společné akce nemůžou dělat. Ale pořád komunikujeme. Víme, jaké akce má základní škola, jaké má mateřská škola, že některé akce nemáme společné, že jsme se nemohli setkávat, ale si myslím, že spolupráce je dobrá. Pokud máme nějakou akci a potřebujeme pomoci od učitelek ze základní školy, tak není problém a zase i naopak.*

Ředitelka školy podporuje vzájemnou spolupráci. *Paní ředitelka se snaží a navzájem si pomáháme. Když ze základní školy mají nějaké pomůcky a my je potřebujeme, tak nám je dají k dispozici. V případě potřeby si mateřská škola se základní školou vzájemně vypomáhají. Veškerá tato spolupráce neboli výpomoc je vázána na domluvě mezi učitelkami, potažmo ředitelce.*

Spolupráce s sebou nese řadu výhod, ale také rizik. Lze identifikovat výhody zejména v oblasti plánování, vzájemné inspirace a zavádění nových inovací. Tím, že učitelé navzájem plánují, přispívají k budování kolegiálních vztahů ve škole.

Kontrolní proces

Kontrola prolíná všemi kroky řídicího procesu, ředitelce školy zabezpečuje zpětnou vazbu a je to dobrý nástroj, který vede k naplnění stanovených cílů. Ředitelka školy má jasně stanovený Plán kontrolní a hospitační činnosti. Podle slov ředitelky školy je kontrolní činnost zaměřena *na všechno. Samozřejmě nejdůležitější je vzdělávání, takže ředitel kontroluje proces ve škole, jak jsou plněny jednotlivé cíle, ale i v té mateřské škole máme nějaký plán že, však víte. Také ten se kontroluje, jestli holky jedou podle toho, když je hospitace beru si prostě ten záznam, co tam mají svůj graf, kontroluji, jestli jsou v tom tematickém plánu tam, kde mají být, no a všechno, všechno se kontroluje. Od nábytku, jestli je tam pořádek, zda všechno funguje, jestli chodí do práce tak jak mají, docházka atd. takže všechno se kontroluje.*

Slova ředitelky školy potvrzuje i vedoucí učitelka. *Paní ředitelka má stanovený na celý rok plán kontrol, který dodržuje a chodí tady na pravidelné kontroly, ale za delší časový úsek, než mám kontrolu já. Např. třídnici kontroluji každý týden a paní ředitelka jednou za měsíc. Já sice kontroluji, ale i paní ředitelka.*

Kontrolní činnost v mateřské škole i základní škole je směřována k učitelům, dětem i ke správním zaměstnancům. Škola má jasně nastavená vnitřní pravidla, která ředitelce usnadňují samotný proces kontroly. Protože se jedná o malou organizaci, je proces kontroly snadno kontrolovatelný.

Oblast spolupráce školy s rodinou

Základem efektivní spolupráce je komunikace s rodiči. Při spolupráci mateřské školy, základní školy a rodiči musí probíhat vzájemná důvěra, pohoda, vstřícné jednání a otevřená komunikace (Kropáčková, 2017). Rodina se v příjemném prostředí školy a na základě důvěryhodného vztahu, který vzniká kvalitní komunikací, snáze a ochotně zapojí do vzdělávání dětí. (Syslová, 2016).

Spolupráce a úzká komunikace s rodiči je nezbytná. Podle ředitelky školy je spolupráce s rodiči na dobré úrovni. Za dobu, co je ve funkci se ještě nesetkala s negativní zkušeností. Spíše poukazuje na mateřskou školu, že se zde ze strany rodičů objevují malé výhrady. Podle vedoucí učitelky byla spolupráce a komunikace s rodiči ze začátku téměř nulová, a to vzhledem k předchozímu vedení. Ale postupně se to zlepšilo a ustálilo. Příkládá tomu podíl, že se do obce přistěhovali noví lidé a do mateřské školy dochází i děti s okolních vesnic. Tato okolnost do toho vnesla *takový nový vliv, že se to rozptýlilo a že ta komunikace bych řekla že je lepší. Ti rodiče, když mají nějaký problém, tak přijdou, řeknou a chtějí to řešit. Myslím si, že tento rok ani minulý rok jsme ani problémové rodiče neměli.* V mateřské škole se snaží být aktivní, když mohli, tak dělali spoustu školních i mimoškolních akcí. Rodiče byli spokojeni a lehce se adaptovali na prostředí mateřské školy. Jako pozitivní se dá zmínit aktivnost nových přistěhovaných rodičů. *Ptají se, jestli něco nepotřebujeme, mají nové nápady. A určitě je to v té komunikaci, vždycky se snažíme vyjít jim vstříc, nikdy je neodpálkujeme, že máme svou vizi. Nabízejí spolupráci, nápady – některým řekneme, že teď na to ještě nejsou prostředky, nebo já nevím, že není teď vhodná doba, nebo třeba že to necháme na pozdější termín. Samozřejmě to evidujeme.* Rodiče se i dobrovolně zapojují do třídních projektů, kterých mají připravených ve školním roce několik. *Máme tady i šikovné tatínky, kteří nám vcelku pomáhají.* Některé činnosti musí učitelky vykomunikovat, ale i díky tomu se *rodiče hlásí a chtějí se spolupodílet.* Co se týče o účasti na akcích ze strany rodičů, z pohledu vedení je zaznamenám velký zájem.

Záměrem mateřské školy je navázat úzkou spoluprací s rodinou, vybudovat oboustrannou důvěru a ochotu spolupracovat. Učitelky proto využívají každodenního setkávání s rodiči a informují rodiče o vývoji jejich dítěte, individuálních pokrocích a potřebách. Upozorňují také rodiče na problémy dítěte. Při zjištěných problémech dítěte konzultují s rodiči společný, případně individuální přístup. Hovoří s rodiči o společném postupu při jeho výchově a vzdělávání. Chrání soukromí rodiny a zachovávají diskretnost. Mateřská škola podporuje rodinnou výchovu a pomáhá rodičům v péči a rozvoji dítěte. Rovněž nabízí rodičům konzultační hodiny.

Základní škola pokládá spoluprací školy a rodiny za zcela zásadní. Na spoluprací rodiny a školy je potřeba dlouhodobě a systematicky pracovat. Škola pořádá akce pro rodiče i s rodiči. Rodiče jsou o výsledcích vzdělávání informováni prostřednictvím žákovských knížek, na třídních schůzkách, případně osobně či telefonicky podle potřeb školy a rodičů (zákonných zástupců).

Zřizovatel školy v jedné budově

Zřizovatelem školy je obec. Vztah mezi zřizovatelem a obcí je v současné době dobrý. Velkou výhodou je, že zřizovatel sídlí v jedné budově společně se základní školou *to znamená, za běžných podmínek za paní starostkou mohu kdykoliv, tam zajít zkonzultovat, kdykoliv se na ní obrátit a teď je to trochu jiné, protože paní starostka vlastně tady není, pracuje z domu.* Kvůli pandemii pracuje starostka obce z domu, sice se s paní ředitelkou nevidí osobně, ale i přesto komunikace funguje, ale někdy není jednoduchá. *No, a tak samozřejmě, že v něčem se shodneme a v něčem se neshodneme, a to je jako normální, to tak funguje běžně, nebo prostě ona má jiný názor, tak se prostě nějak snažíme najít cestu, tak aby to šlo. Rozhodně jako si myslím, že obě si uvědomujeme, že musíme komunikovat a musíme komunikovat dobře, aby to fungovalo ta škola. Máme stejný zájem.* I když ředitelka školy poukazuje na mnohdy složitou komunikaci, vždycky musí vyjednat společný kompromis v zájmu školy. Vedoucí učitelka s paní starostkou nekomunikuje, pokud mají nějaké požadavky tak to jde přes paní ředitelku. Na spoluprací se zřizovatelem má trochu jiný názor, ale respektuje rozhodnutí zřizovatele. *Spíš je to, že má člověk nápady a vize, jak by to školku mohlo posunout, co by chtěl zlepšit a většina těch grantů, tam je spousta té obce, že tam je to okleštěno. Většinou se naráží na to, že na to nejsou finance. To je zas bych řekla ta nevýhoda té malé organizace, malé vesnice. V těch větších městech mám pocit, že dosáhnou na mnohem více dotací. Mají lepší dostupnost než my tady. Taky záleží, jaké má*

zřizovatel priority. Řekla bych že v pohodě, ale má to svoje rezervy, určitě v těch financích. Takže ne vždycky nám vyjde vsříc. My to vidíme ze svého pohledu, co bychom chtěli, co by bylo reálné, ale ona řekne, co je reálné z pohledu zřizovatele. Je pravda, že ty malé obce a malotřídky mají tak okleštěné ty rozpočty a všechno. Učitelé jsou odkázání v rámci naplňování vizí na rozhodnutí obce, bohužel se mnohdy setkávají s nedostatkem financí.

Ředitelka obci předkládá závěry výroční zprávy o činnosti školy. Nejvíce projednává oblast finanční, a to zejména rozpočet a investiční záměry školy. Někdy jsou vyjednávání složitá, protože obec nemůže poskytnout požadovanou finanční částku.

Dobré vztahy s obcí znamená pro školu kladný pohled veřejnosti. Škola se podílí na rozvoji společenského života obce především v rámci pravidelných akcí, ale i při akcích ojedinělých. Zmíněná setkání jsou příkladem důležité spolupráce školy s obcí a veřejnosti na společných projektech, které představují příležitost pro získání podpory ze strany místních organizací. Ředitelka také zdůraznila kooperaci s místními spolky. V této obci se jedná o místní dobrovolné hasiče, sokol a myslivce, s nimiž škola pořádá společné akce. Zapojení školy do veřejného života obce umožňuje prezentaci výsledků jejich dětí, získání a zejména udržení prestiže a oslovení potenciálních budoucích žáků.

5.5 Shrnutí výsledků výzkumu

Případová studie školy přinesla příležitost se podívat do života mateřské školy a základní školy v jednom právním subjektu. Umožnila nahlédnout a popsat smysl a řízení dané organizace, rozpoznat delegování rolí a vztahů mezi jednotlivými pracovišti.

V rámci procesů řízení školy jsem si vytvořila tabulku, která představuje oblasti a jejich stručnou charakteristiku:

OBLAST	CHARAKTERISTIKA
vedení lidí	<ul style="list-style-type: none"> - posílení týmového jednání organizace - realizace společných cílů školy - finanční ohodnocení jako motivace
pedagogické řízení	<ul style="list-style-type: none"> - delegování úkolů na vedoucí učitelku - klade důraz na chod školy

plánování	<ul style="list-style-type: none"> - funkční, součástí dokumentace školy - v daném časovém horizontu jsou stanovena jasná pravidla - společné tvoření plánů
rozhodování a organizování	<ul style="list-style-type: none"> - orientované na zaměstnance, děti, žáky a jejich potřeby a zájmy - směřují ke splnění cílů organizace - zásadní rozhodnutí v kompetenci ředitelky
kontrola	<ul style="list-style-type: none"> - pravidelná, plánována, ověřována - vytvořen systém kontrol - koordinována s plánováním
hodnocení systému školy	<ul style="list-style-type: none"> - sestavená jasná kritéria hodnocení - rozdělena do oblastí hodnocení školy

Řízení mateřské školy a základní školy je složitou a mnohostrannou činností. Zkoumaná škola odhaluje negativní prvek image školy, který je způsoben předchozím vedením, střídáním ředitelů a učitelů. Ředitelka školy přišla do nesnadné pozice, ale nebála se přijmout výzvu. Za dobu jejího působnosti se image školy pomalu stabilizuje, ale ještě potřebuje nějaký čas na vybudování dobrého jména. V rámci plánování má ředitelka jasnou vizi, ke které směřuje, a uvědomuje si dopady předešlého ředitele. V image školy lze poukázat i na pozitivní stránky, se kterými může ředitelka školy pracovat. Jsou to: dlouholetá tradice mateřské školy a základní školy, rodinný typ školy, dobré umístění a prostředí, které je v blízkosti přírody, materiální zázemí školy. Součástí dobré image je i prezentace na veřejnosti. Škola se propaguje pomocí webových stránek, článků v místním zpravodaji, veřejných akcí školy aj. Pro školu je důležité být v kontaktu se svým okolím a dobře se prezentovat navenek.

Řízení sloučených subjektů je pro ředitelku náročné, protože se musí umět orientovat v problematice mateřské školy, ale zároveň i základní školy. Tato oblast se v procesu řízení může jevit jako nejkritičtější. Ředitelka je ve své funkci krátce, proto je ve fázi kdy se zabývá operativním řízením, ještě se nedostala ke strategickému řízení školy. Ředitelce chybí praxe a zkušenost s oblastí mateřské školy, ale snaží se v této oblasti vzdělávat. Vzhledem k její nezkušenosti delegovala úkoly na vedoucí učitelku v mateřské škole. V tom můžeme

spatřovat výhodu, protože vedoucí učitelka s touto problematikou zkušenosti má, ale i přesto ohledně chodu mateřské školy musí všechno konzultovat s ředitelkou školy. Tím může být dokládán zájem ředitelky školy o obě organizace. Vedoucí učitelka samostatně mateřskou školu neřídí, je to v rukou paní ředitelky, která ji nechává pravomoci pro oblast týkající se organizace a pedagogického procesu. Ředitelka nemá kvalitu na to, aby dokázala být lídrem pedagogického procesu v mateřské škole, vzdělávací proces nechala na vedoucí učitelce. Vedoucí učitelkou je tato skutečnost vnímána pozitivně a uvědomuje si, že má podporu. Podle slov vedoucí učitelky řídí ředitelka školu systematicky, postupuje od dílčích celků, menších cílů až k většímu cíli. Nemyslí pouze jen na cíle a výkon, ale i na dobré klima pracoviště. Ředitelka je osoba na správném místě. I přesto můžeme spatřovat, zaměření ředitelky spíše na řízení školy, postupuje mechanicky a operativně řeší aktuální situace.

Paní ředitelka při řízení celé organizace rovnoměrně podporuje oba druhy školy i její návaznost, protože je spatřuje jako jednu organizaci. Velkou výhodou pro ni bylo předešlé ředitelské studium a další vzdělávání, která vhodně aplikuje do praxe. Podle slov vedoucí učitelky podporuje týmovou práci, neustále je motivuje a umí dobře vést. Ředitelka školy vytváří prostor pro spoluúčast na řízení školy. Všichni zaměstnanci mají možnost vyjádřit svůj názor, ředitelka je otevřená k diskusím. Podle vedoucí učitelky zásadní rozhodnutí zůstávají v kompetenci paní ředitelky. Ale oceňuje její pohled a zdůvodnění, proč se musí rozhodnout jinak, než by si ostatní představovali. Svoje rozhodnutí umí paní ředitelka pokaždé obhájit. Podle Syslové (2016) ředitelka školy vytváří kulturu školy vlastním příkladem, silou argumentů a dobrým přístupem k jednotlivým pracovníkům. Oboustranná komunikace mezi ředitelkou školy a všemi zaměstnanci je na dobré úrovni, orientuje se na vizi otevřenosti. Můžeme zde sledovat výstižný indikátor kvality profesních vztahů, vedení lidí a charakteristik fungování celé organizace. Shodně s Urbánkem (2018) je fungování učitelského sboru i školy jako organizace založeno na vztahovém rámci a vzájemné vztahy mezi aktéry mají zásadní význam pro výsledky práce školy.

V obou zařízeních poskytují vzdělávání což může poukazovat na kvalitu obsahu vzdělávání. Dokladem těchto kvalit je učitelský sbor, který se snaží využívat moderní formy a metody výuky. Spojení mateřské školy a základní školy vede k výraznějšímu propojení obou škol. Jsou sjednoceny vzdělávací přístupy a celá organizace se může společně prezentovat na veřejnosti. Pro dobrou spolupráci mají vytvořený plán, který je v průběhu školního roku naplňován. Dětem je díky tomu usnadněn přechod do základní školy. Tento přechod má mateřská škola i základní škola dobře připravený, učitelky spolu spolupracují a řídí se podle

sladěného plánu. Plynulý přechod je tedy podpořen souladem řídicích strategií ředitelky, spolupráci a komunikaci pedagogického sboru a kulturou školy. V těchto aspektech byly zaznamenány procesy řízení školy, které následovaly realizaci vizí a cílů školy a vykazovaly značnou shodu s deklaroványými dokumenty školy. Vzájemné vztahy mají klíčový význam pro výsledky práce celé organizace. Kvalita vztahů ve škole je reprezentací výchovného smyslu pro děti a žáky.

Na spolupráci s rodiči je kladen velký důraz a je potřeba na ní dlouhodobě a systematicky pracovat. Důležité je vybudovat oboustrannou důvěru a ochotu spolupracovat. Z pohledu vedoucí učitelky mateřské školy jsou vztahy s rodiči prioritní, protože děti zde vstupují do první etapy vzdělávání. Pokud jsou děti menší, je samozřejmé, že propojení vztahů směrem ke škole je aktivnější. V základní škole tato aktivita klesá, protože děti se stávají samostatnější. Učitelky se aktivně snaží vymýšlet různé akce pro děti, rodiče i s rodiči, aby se tyto vztahy ještě více upevnily. Škole se dostává podpory od rodičů a místních složek. Podporují ji materiálně, ale taky vlastní pomocí. Díky spolupráci se buduje kultura školy a prolíná se i do vize školy.

Do fungování školy se prolíná i budování otevřeného vztahu se zřizovatelem. Díky společnému umístění v jedné budově je zřizovatel součástí procesů, které se ve škole odehrávají a má možnost nahlížet do školy zevnitř.

5.6 Diskuse a limity

Tomuto tématu by bylo dobré se více věnovat a sledovat ho, protože v pedagogickém výzkumu se studii a výzkumem malotřídních škol spojených s mateřskými školami moc neseťkáváme, není jim věnována pozornost. Výzkumy týkající se přímo řízení mateřské školy a základní školy v jednom právním subjektu můžeme vnímat jen ojediněle. Výzkumná zjištění o řízení školy v rámci případové studie popsal v disertační práci Sedláček (2008). Fungování současné české základní školy empiricky zkoumané na vícepřípadové studii je zastoupeno autory Dvořák, Starý & Urbánek (2015). Analýzou současného stavu malotřídních škol se zabývala Trnková (2008), ale i dalšími autory citovanými v této práci. Všechny tyto studie se ale týkají základní školy. Výzkumy zabývající se řízením mateřské školy jsou již zastoupeny méně.

Domnívám se, že by bylo dobré se zaměřit na začínající ředitele, kteří nemají žádnou zkušenost s řízením takového druhu školy. Výzkumy, které by se týkaly tohoto tématu jsou opomíjeny. Voda (2015) se zabývá ve svém výzkumu profesními výzvami učitele po jmenování ředitelem školy. Z tohoto výzkumu vyplývá, že přípravě a průpravě ředitelské profesi je potřeba se věnovat, protože ředitelé nejsou dostatečně na tuto funkci připraveni a mohou na ni nastoupit bez jakéhokoliv předešlého studia. Proto shodně s výroční zprávou ČSI 2019/2020 poukazují na povinnost odborné kvalifikace (studium ředitele) před nástupem do funkce. Dále by měla být věnována pozornost střednímu managementu školy, do které můžeme zařadit vedoucí učitelku, zástupce ředitele aj. Shodně mohu souhlasit s Trojanem, Trojanovou a Puškinovou (2015), že tito zástupci ředitele nemají stanovenou žádnou vzdělávací povinnost, a proto se jeví nutností pro tyto funkce vytvořit systematickou podporu. V Souhrnné zprávě od Lazarové, Pola, & Sedláčka (2015), která mapuje pedagogické vedení ředitelů základních škol v České republice, se uvádí, že ředitelé škol by ocenili individuální formu koučování.

Limity

Kvalitativní zkoumání reality školy doprovází limity a problematická místa. Prvním limitem, který zde vidím, je aktuální situace pandemie a s ní spojená opatření, protože se ukázalo problémové oslovit ředitele, který by byl ochoten se do výzkumu zapojit. Mnozí oslovení ředitelé se nechtěli zúčastnit z důvodu bezpečnosti a zákazu přítomnosti cizí osoby uvnitř budovy mateřské školy či základní školy. Dále tato pandemie byla i důsledkem zrušení několika návštěv školy, což zapříčinilo slabší datovou základnu. V případě více pozorování a rozhovorů s aktéry výzkumu by mohly být odhaleny skryté problémy školy. Za limitní v tomto případě můžeme i poukázat na neprovedení rozhovoru se zřizovatelem, který by podkryl vzájemnou spolupráci s ředitelkou školy. Podle Sedláčka (2008) je právě kontext role zřizovatele ve spolupráci se školou vnímán jako významný faktor vstupující do procesu řízení.

Jsem si vědoma, že se jednalo pouze o jednu školu, a proto bych doporučila pro další výzkumné šetření zaměřit se na vícepřípadovou studii podobně organizovaných škol a zkoumat je detailněji a dlouhodoběji.

Chtěla bych poukázat i na skutečnost, že ředitelka byla ve své funkci necelé dva roky, a proto by bylo lepší hledat zkušenějšího ředitele. V tomto případě by bylo dobré porovnat výsledky výzkumu s ředitelem, který již má za sebou operativní fázi, je schopen strategického řízení a více se věnuje vedení lidí.

ZÁVĚR

V představované diplomové práci jsem se zaměřila na specifika řízení mateřské školy a základní školy v jednom právním subjektu. V teoretické části práce jsem se věnovala základním pojmům školského managementu a procesům řízení, které jsem na příkladu mateřské a základní školy v jednom právním subjektu nastínila. Podle Sedláčka (2008 b) řízení školy představuje úkol, který je ovlivněn řadou vnějších i vnitřních faktorů vzájemně se prolínajících a kombinujících.

Empirickou část práce jsem věnovala představení výzkumného šetření případové studie, jejíž hlavním cílem bylo popsat specifika řízení mateřské školy a základní školy v jednom právním subjektu. Současná pozice ředitele školy přináší vysoké nároky na její zvládnutí. Ředitel školy musí naplňovat všechny funkce spojené s řízením dvou sloučených organizací, specifika předškolního a zároveň základního vzdělávání však sebou přinášejí jistá úskalí, kterou tato jedinečnost řízení dvou odlišných vzdělávacích subjektů v jedné právní subjektivitě pro ředitele přináší. Tato úskalí ale mohou podle Syslové (2015) poskytnout i pozitiva, která řízení malé organizace a specifikum preprimárního a primárního vzdělání přináší. Jedná se o vhodnější prostředí pro vytváření týmů, pro učení se od sebe navzájem, dobrou spolupráci a vzájemnou návaznost.

Jsem si vědoma mnoha omezení, která pramení z metodologie šetření. Popsaná zjištění jsou limitně obrazem jedné mateřské školy a základní školy v jednom právním subjektu, a proto tyto výsledky nelze zobecňovat na všechny školy. Tyto poznatky, ale mohou být využity pro další bádání. Zde vidím prostor pro realizaci dalších studií, které by pomohly pochopit potřeby, problémy, řízení podobně orientovaných jednotřídních mateřských škol a malotřídních základních škol.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- Bartušová, M. (2017). Riaditelia základných škôl v porovnávacom prehľade. *Pedagogika.SK*, 8(3), 168-189.
- Bečvářová, Z. (2003). *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: Portál.
- Bedrnová, E., Jarošová, E., & Nový, I. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- Bělohlávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2006). *Management*. Brno: Computer Press.
- Blažek, L. (2014). *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada.
- Brunclíková, Z. (2014). Základná terminológia školského manažmentu. In M., Pisoňová. *Školský manažment pre študijné odbory učiteľstva a prípravu vedúcich pedagogických zamestnancov*, (9-28). Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.
- Bush, T., Bell, L., & Middlewood, D. (Eds.). (2019). *Principles of educational leadership and management (Third edition)*. SAGE.
- Dědina, J., Šikýř, M., & Šafránková, M., J. (2018). *Management a organizace: současné přístupy k řízení lidí a vytváření organizací*. Ostrava: Key Publishing.
- Dravecký, J. (2011). *Školský manažment*. Ružomberk: Katolícka univerzita.
- Dvořák, D. (2011). Pedagogické vedení školy: Hledání zdrojů a obsahů. *Orbis Scholae*, 5(3), 9-25.
- Dvořák, D., Starý, K., & Urbánek, P. (2015). *Škola v globální době: Proměny pěti českých základních škol*. Praha: Karolinum.
- Dvořák, D., Starý, K., Chvál, M., & Walterová, E. (2010). *Česká základní škola: Vícepřípadová studie*. Praha: Karolinum.
- Drucker, P., F. (2016). *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press.
- Eger, L. (2014). Školský marketing. In M., Pisoňová. *Školský manažment pre študijné odbory učiteľstva a prípravu vedúcich pedagogických zamestnancov* (157-162). Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.

- Gurgová, Žitniaková, B., & Vašášová, Z. (2020). Súvislosti pracovnej spokojnosti zamestnancov školy a vnímaných osobnostných charakteristík lídra v škole. *Pedagogika.SK*, 11(4), 216-227.
- Hálek, V. (2017). *Management a marketing*. Opatovice nad Labem: Print.
- Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál.
- Horká, H., & Syslová Z. (2011). *Studie k předškolní pedagogice*. Brno: Masarykova univerzita.
- Hornáčková, V. (2015). Vedení zaměstnanců. In Syslová. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu* (46-73). Praha: Wolters Kluwer.
- Hrubá, J., & Chvál, M. (Eds.). (2019). *Na cestě ke kvalitní škole*. Praha: Wolters Kluwer.
- Chvál, M. (2018). *Na naší škole nám záleží: jak sledovat a hodnotit kvalitu školy*. Praha: Portál.
- Kašparová, V., Boudová, S., Ševců, M., & Soukup, P., (2014). *Národní zpráva šetření TALIS 2013*. Praha: Česká školní inspekce.
- Kuchař, F., Schneider, P., & Trojan, V. (2014). *Školská politika, finance a leadership v ředitelské praxi*. Praha: Raabe.
- Koňátková, S. (2014). Jak se mateřských škol dotýkaly transformační a kurikulární změny? *Pedagogická orientace*, 24 (4), 583-597.
- Kratochvíl, O. (2009). *Leadership*. Kunovice: Evropský polytechnický institut.
- Kratochvíl, O. (2010). *Strategický management*. Kunovice: Evropský polytechnický institut.
- Lazarová, B., Pol, M., & Sedláček, M. (2015). *Souhrnná zpráva mapující pedagogické vedení ředitelů základních škol v ČR*. Praha: Mezinárodní šetření TALIS.
- Lazarová, B., Pol, M., & Tomancová, J. (2012). *Kapitoly ze školského managementu*. Dostupné na https://is.muni.cz/el/1451/jaro2012/nk1021/um/skolsky_management-studijni_materialy.pdf
- Milán, S., Bakay, M., E., & Guldán, K. (2010). *Vzdělávací moduly pro ředitele, učitele a další řídicí školy: vytvořeny mezinárodními týmy odborníků na školském managementu v projektu PRO-SCHOOL (Projektově založené řízení školy)*. Praha: Česká zemědělská univerzita.

- Obst, O. (2006). *Manažerské minimum pro učitele*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Pedagogická fakulta.
- Pisoňová, M. (2014). *Školský manažment pre študijné odbory učiteľstva a prípravu vedúcich pedagogických zamestnancov*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.
- Pisoňová, M. (2017). *Školský manažment – terminologický a výkladový slovník*. Bratislava: Wolters Kluwer.
- Pol, M. (2007). *Škola v proměnách*. Brno: Masarykova univerzita.
- Pol, M., Hloušková, L., Novotný, P., & Sedláček M. (2009). Úvodní fáze profesní dráhy ředitelů základních škol. *Studia paedagogica*, 14(1), 109-126.
- Prášilová, M. (2006). *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Prášilová, M. (2009). Management školy. In J. Průcha (Ed.), *Pedagogická encyklopedie* (297–302). Praha: Portál.
- Puškinová, M. (2014). *Právo pro ředitele škol v kostce*. Praha: Wolters Kluwer.
- Rozkovcová, A., & Novotná, J. (2018). Styly vedení školy a sociální klima učitelských sborů základních škol. *Orbis Scholae* 12 (3), 67-84.
- Sedláček, M. (2008). Řízení školy na vesnici (případová studie). *Studia paedagogica*, 13, 85-99.
- Sedláček, M. (2008 b). Řízení základní školy. Perspektiva případových studií práce ředitelů. *Disertační práce*. Brno: Masarykova univerzita.
- Sedláčková, H. (2015). Spolupráce se zřizovatelem. In Syslová, Z. a kol. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu. (2., doplněné a aktualizované vydání)*. Praha: Wolters Kluwer.
- Schenkova, H. (2016). Týmová práce v mateřské škole. In Syslová, Z. (2016). *Proměna mateřské školy v učící se organizaci* (23-44). Praha: Wolters Kluwer.
- Simonová, J., Potužníková, E. & Straková, J. (2017). Poslání a aktuální problémy předškolního vzdělávání – postoje a názory ředitelky mateřských škol. *Orbis Scholae*, 11 (1), 71-91).
- Staroňová, M. (2021, 22. ledna). Studium pro ředitele školy a školských zařízení. *Seminář „Financování školy“*, KVIC – online, Česká republika.

Svobodová, Z., & Trojan, J. (2018). Vztah ředitele a učitelského sboru ve vybraných evropských státech v kontextu autonomie škol. *Orbis Scholae* 12(3), 47-65.

Syslová, Z. (2012). *Autoevaluace v mateřské škole: cesta ke kvalitě vzdělávání*. Praha: Portál.

Syslová, Z. (2015). *Jak úspěšně řídit mateřskou školu. (2., doplněné a aktualizované vydání)*. Praha: Wolters Kluwer.

Syslová, Z. (2016). *Proměna mateřské školy v učící se organizaci*. Praha: Wolters Kluwer.

Švaříček, R., & Šed'ová, K. (2014). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.

Thomson, R. (2007). *Řízení lidí – managing people*. Praha: Wolters Kluwer.

Tóbllová, E. (2014). Proces ogranizovania a organizacné štruktury školskej organizacie. In M., Pisoňová. *Školský manažment pre študijné odbory učiteľstva a prípravu vedúcich pedagogických zamestnancov* (139-156). Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.

Trnková, K. (2008). Obce s malotřídkou. *Studia Paedagogica*, 13, 53-64.

Trnková, K., Knotová, D., & Chaloupková, L. (2010). *Malotřídní školy v České republice*. Brno: Paido.

Trojan, V. (2011). Vzdělávání řídicích pracovníků v českém školství: programy a hodnocení jejich účastníky. *Orbis Scholae* 5 (3), 107-127.

Trojan, V. (2014). *Pedagogický proces a jeho řízení*. Praha: Wolters Kluwer.

Trojan, V. (2017). *Řízení pedagogického procesu v současné škole*. Praha: Univerzita Karlova.

Trojan, V. (2019). *Ředitel školy jako hlavní faktor pedagogického vedení*. Praha: Univerzita Karlova v Praze.

Trojan, V., & Svobodová, Z. (2019). Subjektivní vnímání proměny role ředitele školy a obtížné prvky výkonu této profese v současné době. *Pedagogická orientace*, 29 (2), 203-222.

Trojan, V., Trojanová, I., & Puškinová, M. (2018). *Zástupce ředitele aneb Život mezi mlýnskými kameny*. Praha: Wolters Kluwer.

- Trojan, V., Trojanová, I., & Trunda, J. (2016). *Vybrané kapitoly školského managementu pro učitele*. Praha: Univerzita Karlova.
- Trojanová, I. (2014). *Ředitel a střední management školy: průvodce pro ředitele a střední management ZŠ a SŠ*. Praha: Portál.
- Trojanová, I. (2017). *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada.
- Urbánek, P. (2018). Učitelství české základní školy. *Orbis Scholae*, 12 (3), 11-30.
- Urbánek, P., Dvořák, D., & Starý, K. (2014). Dynamika sociálního klimatu učitelství v době reformy. *Orbis Scholae* 8 (1), 65-78.
- Voda, J. (2012). Manažerské rozhodování při řízení kvality školy. *Pedagogická orientace* 22 (3), 428-451.
- Voda, J. (2015). Nové profesní výzvy učitele po jmenování ředitelem školy. *Pedagogika* 65 (2), 177-192.
- Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2013). *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press.
- Walterová, E. (2009). Cíle a obsahy školní edukace. In J. Průcha, T. Janík, & M. Rabušicová, *Pedagogická encyklopedie* (112-116). Praha: Portál.
- Walterová, E. (2010). *Školství – věc (ne)veřejná: názory veřejnosti na školu a vzdělávání*. Praha: Karolinum

Internetové a elektronické zdroje:

- Eliáš, F. (ed.) (2019). *Manuál strategického řízení a plánování ve školách*. Praha: NIDV. [online]. Dostupné z https://www.nidv.cz/images/npublications/publications/files/1587994544_manu%C3%A1l%20SRP_text.pdf
- ČŠI (2020). *Kritéria hodnocení podmínek, průběhu výsledků vzdělávání na školní rok 2020/2021*. [online]. Dostupné z http://www.csicr.cz/html/2020/Kriteria_hodnoceni_2020_2021/html5/index.html?&locale=CSY

MŠMT (2009). Zpráva o vývoji českého školství od listopadu 1989 (v oblasti regionálního školství). [online]. Dostupné z <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/ostatni-koncepcni-dokumenty>

Právní subjektivita škol. [online]. Dostupné z <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=5134461>

Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání. (2018). [online]. Dostupné z <https://www.msmt.cz/vzdelavani/predskolni-vzdelavani/ramcovy-vzdelavaci-program-pro-predskolni-vzdelavani-3>

Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání. (2017). [online]. Dostupné z <https://www.msmt.cz/vzdelavani/zakladni-vzdelavani/ucebni-dokumenty>

Studium pro ředitele škol a školských zařízení. [online]. Dostupné z https://www.kvic.cz/kurz/1330802150/Studium_pro_reditel skol_a_skolskych_zarizeni;

Studium pro ředitele škol a školských zařízení. [online]. Dostupné z <https://pdf.osu.cz/celozivotni-vzdelavani/?idkurz=517>

Základní informace o české školní inspekci. [online]. Dostupné z <https://www.csicr.cz/cz/ZAKLADNI-INFORMACE/O-nas>

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. [online]. Dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250>

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů [online]. Dostupné z <https://www.msmt.cz/dokumenty-3/skolsky-zakon>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

DVPP	Další vzdělávání pedagogických pracovníků
EU	Evropská unie
CHKO	Chráněná krajinná oblast
MŠ	Mateřská škola
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
RVP PV	Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání
RVP ZV	Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání
ŠVP PV	Školní vzdělávací program pro předškolní vzdělávání
ŠVP PZ	Školní vzdělávací program pro základní vzdělávání
ZŠ	Základní škola
atd.	a tak dále
apod.	a podobně
resp.	respektive
s.	strana
tzv.	takzvaný
tj.	to je

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Provázání základních rolí lídra, manažera a vykonavatele	20
Obrázek 2 Organizační schéma školy.....	61

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Fáze dne a nejčastější činnosti ředitelky školy	63
Tabulka 2 Oblasti a charakteristiky procesů řízení ve škole.....	73

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Rozhovor s ředitelkou školy

Příloha P II: Rozhovor s vedoucí učitelkou mateřské školy

Příloha P III: Záznam z pozorování

Příloha P IV: Informovaný souhlas

PŘÍLOHA P I: ROZHOVOR S ŘEDITELKOU ŠKOLY

/ukázka přepisu rozhovoru s ředitelkou/

Kdy začíná Váš všední den ředitelky a jakým způsobem? To znamená, zda máte nějaký ranní rituál, nebo jak začínáte každý den?

No tak přijíždím tady do školy. Záleží, jestli učím, nebo neučím. Pokud učím tak kolem 7:00 hod. Tak at' se stihnu přivítat tady se všemi kolegy. Vlastně dole se pozdravím s paní školnicí Lenkou. Zeptám se, jestli je všechno v pořádku, nebo co se děje. Přejít nahoru do ředitelny, kde si uvařím kávu a začínám tím, že si zapnu počítač a podívám se na e-maily. Pokud neučím, tak to už záleží potom... Někdy pokud potřebuji a vím, že je práce hodně, tak přijedu třeba dřív, ale pokud ne, přijíždím do 9:00 hodiny.

Kdy končí Váš běžný pracovní den?

To je zase hrozně různé. Někdy např. v pondělí jsem tady seděla, najednou byly čtyři hodiny a ani jsem nevěděla, že už jsou čtyři hodiny. Fakt hodně individuální. Někdy potřebuji odjet ve 13:00 hod. Za normálních okolností jsem tady nebyvala každý den, protože se dělaly nákupy, jezdilo se pro výplatu, jezdila jsem na různé školení, setkání z Dumek, takže jsem tu pracovní dobu netrávila jenom tady. Teď je to jiné, protože nikde se nechodí, všechny školení jsou přes počítač, všechno se nakupuje online, takže teď ten čas trávím tady v té škole.

Teď jste mi asi odpověděla na další otázku, která měla být: Výčet činností nad rámec řídicích povinností?

No tak vlastně, to, co má ředitel dělat, tak to máte v naplní práce ředitele a když si to přečtete, tak tam už vidíte, že jako to nestíháte vůbec, dělat všechno. Protože to je od kontrolní činnosti přes řešení úplných blbostí, když to tak řeknu. Jsem třeba řešila výměnu mobilního telefonu, nákup dezinfekce, roušky shánět. Teď vám dají z kraje roušky a za měsíc vám napíší, že to musíte přeučtovat, takže řešíte za sto roušek, které jsem dostala, tak jsem asi prostě tomu věnovala x času, než jsem udělala to, že prostě roušky, které dostanete zdarma, musíte dát do účetnictví. Takže to jsou takové věci, které prostě jsou zbytečné. Hrozně moc papírování a teď říkám, to, co chodí z ministerstva, a tak je toho strašně moc a s každým papírem se musíte prokousat, pročíst a pak se změní situace ze dne na den, z týdne na týden. Byla doba, kdy jsme pořád měnili rozvrhy vymýšleli, jak to udělat, aby se to zaběhlo. Teď chvíli se učilo a za chvíli vám poslali některé děti do školy. Zase nemohly mít společnou družinu, takže zase vymýšlet, jak to udělat, aby se 20 dětí které tady mám ve škole nepotkávalo. No, a to jsou prostě takové věci, které pořád musíte to je ... ta organizace teď v té době COVIDU je fakt hrozná.

Jste každý den v kontaktu s pedagogickým procesem?

Jak kdy. Minulý rok jsem třeba učila každý den. Záleží na tom rozvrhu, jaké mají požadavky i ostatní kolegyně. Pokud vám někdo studuje, nebo tady učí paní která je na důchodu, takže má taky nějaké své požadavky. Pokud chcete vyhovět kolegyním tak já jsem poslední, kdo si dělá svůj rozvrh. Jo jsou ředitelé, kteří si udělají, řeknou chci učit v ten den od tolika do tolika a ostatní se musí podřítit jemu. U nás tady to je jinak, jsme malá škola, musíme si vyjít vstříc a říkám tak jak to na mě vyjde, tak, tak potom učím no. Jako neplánuji si, že chci mít dva dny volna a učit jenom tři dny, to jako nejde.

Zvládáte svou pedagogickou práci dělat ve škole, nebo si ji nosíte i domů?

Nosím si ji domů.

Máte stanovený jasný plán týdne? To znamená, co budete dělat. Držíte se ho vždycky, nebo se to každý den úplně změní?

No, bylo by to ideální, jako plán samozřejmě mám, ale mění se to, protože jsou věci, které přijdou, nepočítáte s nimi, nevíte. No teď rozhodně v době epidemie se plány mění i ze dne na den, že. Plánovat je sice pěkné, ale v tuto chvíli je to prostě maximálně týdenní plán. Jako na dýl, teď je to poprvé, co vyšlo na 14 dní, jako že bude 14 dní do 14. února to takto. Takže 14 dnů vím, že nebudu muset do organizace snad zasahovat, ale opravdu se to měnilo z týdne na týden, takže prostě nějaká organizace větší, větší plánování nebylo možné.

Jak probíhá proces kontroly v mateřské škole?

Normálně stejně jako tady ve škole. To znamená máme plán hospitací, chodím na hospitace, kontroluji paní školnici, to máme takový ten vnitřní kontrolní systém nastavený, takže tak jako ve škole tak to probíhá i v mateřské škole.

Jak často navštěvujete mateřskou školu?

To je zase hrozně individuální. S vedoucí paní učitelkou si voláme skoro každý den, někdy i vícekrát. Včera jsme komunikovaly ještě do večera, teď tady mám deset e-mailů od ní. Takže komunikace probíhá denně, pořád, několikrát denně. Pak jsou třeba dny, kdy tam nejdu, nebo si nevoláme, ale teď zase v době epidemie chodím tam, ale omezeně, protože děti tam jsou bez roušek, snažíme se opravdu, aby se ten kontakt eliminoval. Pokud to není nutné, tak tam prostě nejdu mezi děti, ale na telefonu jsme pořád i s ostatními kolegyněmi, prostě pořád komunikujeme.

Na co je zaměřena kontrolní činnost v mateřské škole a základní škole?

Na všechno se musí zaměřovat. Samozřejmě nejdůležitější je vzdělávání, takže ředitel kontroluje proces ve škole, jak jsou plněny jednotlivé cíle, ale i v té mateřské škole máme nějaký plán že, však víte. Také ten se kontroluje, jestli holky jedou podle toho, když je hospitace beru si prostě ten záznam, co tam mají svůj graf kontroluji, jestli jsou v tom tematickém plánu tam, kde mají být no a všechno, všechno se kontroluje. Od nábytku, jestli je tam pořádek, zda všechno funguje, jestli chodí do práce tak jak mají, že docházka atd. takže všechno se kontroluje.

Jaká je hlavní priorita školy?

Aby fungovala ta škola, aby hlavně byla. To je naše priorita, teď v tuto chvíli, protože děti máme málo. Sice teď už nás neohrožují finance, už nedostáváme finance na žáka, ale dostáváme finance jako škola, podle odučených týdenních hodin, podle PH maxu, takže už nás to úplně neohrožuje, že kdyby klesl počet dětí, jako že bychom museli zavřít z tohoto důvodu, ale jsou tady zase jiné věci. Prostě my teď bojujeme, myslím že ještě budeme bojovat nejméně 2 až 3 roky o to, aby si ta škola vybuodovala dobré jméno a aby začala vzkvétat. Takže jestli se to nepodaří, tak ta škola je opravdu na takovém ...

A čím je tady tohle způsobeno?

Tady byly nějaké personální problémy dlouho ve škole i v mateřské škole. Strídali se tady ředitelé, hodně a bylo to tady celkem takové nestabilní, hodně se strádali učitelé i ředitelé a na to samozřejmě rodiče špatně reagovali, protože děti měly pokaždé někoho jiného, kdo je učil, co teda já aspoň vím z doslechu. Takže začali děti odhlašovat a začali je dávat do okolních měst, a teď ještě to jako by trošku, ne že by pokračuje, ale jsou to děti, ten pátý ročník zrovna co jsme je před chvílkou slyšely. Tak to jsou ty děti, které zažily ještě to střídání těch učitelů, takže třeba ještě minulý rok nám odešla jedna holčička z toho důvodu, že maminka už chtěla, ať prostě už je ve městě, už tam má svoje učitele – stabilně. To byl největší problém. Doufám, že se podaří bude tady chodit chlapeček do první třídy, včera jsem s maminkou mluvila, dokonce již z vedlejší vesnice. Měl dojíždět do města, ale rodiče se

rozhodli, že ho dají k nám na malotřídku. Tak doufám, že se to rozkřikne, že jsme tady už stabilní, že to prostě funguje a že máme tady skvělé paní učitelky, že se ty děti začnou vracet, že ty rodiče nějak přesvědčíme. Takže opravdu tvrdě makáme na tom, aby ta image školy byla dobrá. Jsme ten Facebook zřídili, takovou brožurku, snažíme se ať je o nás slyšet, ať jsme vidět, no ale je to těžké, protože jsou malotřídky v okolí tady všude a my jsme jedna z těch nejmenších, ale to už jsme se bavily. Ještě tam v těch A... je škola menší než my, ale jinak, co se týče do počtu dětí, tak jsme spíš malá škola, malá malotřídku. A kolik je u vás ve škole dětí?

No taky je jich kolem 30 a co vím, tak taky bojovali, protože tam byl problém, že se střídaly učitelky, asi jak tady. A taky někteří rodiče dali děti jinde na školu. Do první třídy nenastoupí všechny děti. Např. jejich 11, ale nastoupí jenom 7 dětí. Takže tam je taky takový problém.

My teď máme taky hodně předškoláků, jenže další věc je to, že rodiče si hodně žádají o odklady těch předškoláků, takže s těch, já nevím teď přesně 8 dětí, ale mám to tu někde poznačené, protože to samozřejmě pořád řešíme, myslím že z toho budeme 4 děti posílat do pedagogicko-psychologické poradny, což budou děti odkladové. Je to fakt složité.

Hned to navážu: Jaká je spolupráce s rodiči?

Jo je dobrá. Neměla jsem tady doposud žádnou negativní zkušenost, možná v té školce tam bych řekla, že ti rodiče jsou takoví citlivější i ohledně těch dětí, takže sem tam, tam mají nějaké výhrady, ale myslím si, že je to hodně i tím že jsou ty děti hodně malinké a že mají možná o ně větší strach.

A neměli problém s tím odkladem, že jim ta učitelka ho navrhla, pochopili to?

Já vím akorát o jednom tatínkovi, že vedoucí paní učitelka měla trošičku jako obavy, jak mu to bude sdělovat. Asi to dopadlo si myslím dobře, protože tu žádost od toho dítěte budeme posílat do poradny. Takže asi mu to vysvětlila, ale samozřejmě jsme se o tom bavily, diskutovaly a samozřejmě nikoho nenutíme. Takže prostě bylo řečeno, teda aspoň já jsem to vedoucí paní učitelce tak říkala, že má říct tatínkovi tak, jak to vidíme my, že to je náš pohled a samozřejmě to, jestli on se rozhodne jít na poradnu, nebo ne, to záleží čistě na něm.

No a žádost musí teď nově posílat ředitel?

Ne nemusí. To si posílá každý rodič sám, akorát jsem nabídla rodičům, že teď vím, že je to takové složité, že by si to tam zavezli, teď se nikde nejezdí, tak jsem jim nabídla, že pokud chtějí, tak můžu poslat žádost přes školní datovou schránku. Takže toho někteří využili. Žádost my jako škola vlastně vyplníme, podepíšeme, potom si to přečte rodič, podepíše a samozřejmě většinou je to po dohodě, že s tím souhlasí, podepíše, posílá se to na poradnu, nebo si on to tam doveze a pak už poradna kontaktuje jenom toho rodiče. Jo, takže to není jenom o škole. Poslední a hlavní sovo má ten rodič.

Mě překvapilo, že jste tu žádost posílala vy, a proto se ptám.

Jo nabídla jsem se a asi polovina toho využila a další polovina toho nevyužila a říkala, že si to tam zaveze nebo pošle sama.

Můžou si vybrat tu poradnu, nebo máte nějakou spádovou?

No tak teď oni jezdí do B... do poradny, ale vybrat si moc nemůžou, protože poradna v B... se bude zavírat, nejsou prostě pracovnice, jo oni nemají lidi. Teoreticky si rodiče mohou vybrat, ale prakticky je to tak, že oni je stejně dají tam kde mají volno. Jsou tam šíleně dlouhé čekací doby, takže prostě teoreticky si vybrat můžou, ale praxe je jiná.

Jaká je spolupráce se zřizovatelem?

Já bych řekla, že v současné době dobrá. Jak už jsem říkala paní účetní se znají dokonce i ta moje, takže to je velká výhoda. Opět zase musím říct máme tady zřizovatele v budově, to znamená za

běžných podmínek za paní starostkou mohu kdykoliv, tam zajít zkontaktovat, kdykoliv se na ní obrátit a teď je to trochu jiné, protože paní starostka vlastně tady není pracuje z domu na home office, aby se nepotkali, protože není možné, aby se nakazili a aby se uzavřel úřad.

Díky té době pandemie, proto pracuje z domu?

Ano.

Ale před tím to nebyl problém?

Ne nebyl. Ale i teď když pracuje z domu, tak se nevidíme osobně nemáme osobní kontakt, ale kdykoliv ji napíšu, tak prostě mi odepíše, jo okamžitě. Kdykoliv ji zavolám, a když ji nezastihnu, tak ona mi volá zpátky. Takže komunikace funguje. No, a tak samozřejmě, že v něčem se shodneme a v něčem se neshodneme, a to je jako normální, to tak funguje běžně, nebo prostě ona má jiný názor, tak se prostě nějak snažíme najít cestu, tak, aby to šlo. Rozhodně jako si myslím, že obě si uvědomujeme, že musíme komunikovat a musíme komunikovat dobře, aby to fungovalo, ta škola. Máme stejný zájem.

Můžete popsat Vaší profesní dráhu?

Jééé. Úplně ve stručnosti. Mám úplně jednoduchou dráhu. Já od ukončení vysoké školy pořád učím. Nikdy jsem nedělala žádnou jinou práci.

Akorát teď máte změnu, jak jste říkala, že jste učila na druhém stupni.

Ano, já mám vystudované učitelství pro druhý stupeň. To znamená, že celý život jsem učila na druhém stupni. Celý život jsem učila na základní škole. Učila jsem asi na čtyřech základních školách a každá ta škola, byla trošku jiná, jiného typu. Takže si myslím, jak jsem učila na městské škole, příměstské škole, tak i úplně na vesnické škole, takové menší, takže jsem prošla bych řekla, jako všechny typy škol, za což jsem velmi ráda a poznala jsem jako i různé typy ředitelů, za což jsem taky velmi ráda. Myslím, že mě to hodně obohatilo, a jak říkám někdo učí celý život na jedné škole, má to, tak prostě nastavené, vyhovuje mu to tak. Mě životní osud, protože jsme se i stěhovali tak různě, tak mě to tak vyšlo v tom životě, že jsem nějak musela, nebo i chtěla v jednom případě, že jsem byla zaváta na jinou školu, někam jinam, ale vůbec si nestěžuji každá škola mi něco přinesla a hrozně mě to obohatilo.

Jak se proměnila praxe ředitelky školy od počátku po současnost?

Já jsem teprve druhý rok ve funkci. První půl rok byl takový, že člověk přijde a vůbec neví do čeho, že ještě jsem byla ráda, že jsem měla za sebou to funkční studium, protože kdybych to neměla, tak to bych byla úplně mimo.

To jste dělala před tím, než jste se stala ředitelkou?

Ano. Já už jsem nastupovala a měla jsem na Ostravské univerzitě hotové studium.

A nastupovala jste od září do funkce ředitelky?

Od srpna. Takže to mi aspoň ten teoretický nadhled a vhléd do toho dalo, ale kdybych to neměla hotové, tak to bych asi byla úplně jak Alenka v říši divů, protože vlastně přijdete, ten ředitel, který odchází, tak pokud to není váš bývalý kolega, nebo někdo, kdo jde do důchodu a je to vaše kolegyně, která má zájem o to, to předat, jako tu školu, což třeba měla známá, že ji to předávala paní ředitelka, která šla do důchodu, a ještě celý rok ji tam chodila pomáhat, tak to měla super. Ale pokud vám to předchozí pan ředitel, nebo paní ředitelka předají během půl hodiny, tak je to docela masakr. Takže první půl rok jsem se tak rozkoukávala a když už jsem se úplně minimálně rozkoukala, tak přišel COVID. Takže jako je to mazec. Jsem si to tak, jako nastavila všechno, že jak to bude fungovat, tak první rána byla, že přišla ta paní učitelka, co tady byla a rodiče ji měli rádi, tak mi oznámila, že je těhotná a bude odcházet na mateřskou.

PŘÍLOHA P II: ROZHOVOR S VEDOUcí UČITELKOU MATEŘSKÉ ŠKOLY

/ukázka rozhovoru s vedoucí učitelkou/

Můžete mi popsat Vaší profesní dráhu?

Než jsem začala učit v mateřské škole, tak jsem začínala jako asistentka pedagoga, potom jsem si dodělávala další vzdělávání na učitelku mateřské školy.

Jak dlouho jste v praxi jako učitelka?

V praxi jsem pátým rokem.

A tady v této mateřské škole?

Třetím rokem.

To znamená, že jste tady byla rok před paní ředitelkou?

Ano, byla jsem tady dříve.

Jaký je Váš pracovní vztah s paní ředitelkou?

Já myslím, že velice dobrý. Já bych řekla oboustranně vstřícný. Opravdu si vycházíme vstříc. Já bych řekla, že i paní ředitelka to tak jako ... Dobře nás všechny koučuje. Taky bych řekla, že prošla spousty vzdělávání, tady těch seminářů zaměřených na to. Já si myslím, že to jde poznat, když to srovnám s ostatními řediteli, pod kterými jsem byla zaměstnaná. Poznatky realizuje do praxe. Snaží se nás zaměstnance motivovat a posouvat nás dále, abychom se vyvíjeli.

Jaká je spolupráce s paní ředitelkou? Jak často spolupracujete s paní ředitelkou?

Spolupracujeme, jak je potřeba. Jednou měsíčně máme poradu vedení a jinak, jak často potřebujeme. Takže komunikujeme i přes telefon, e-mail.

Jak probíhá komunikace? Je to dostačující prostřednictvím telefonu a e-mailu?

Určitě by to bylo lepší, kdybychom byli v jedné budově a mohli bychom komunikovat osobně, ale myslím si, že i přes telefon se dokážeme domluvit. Když je něco akutní, tak to řešíme hned. Já si myslím, že je to výhoda té malé organizace. Jo, když to totiž srovnám zase s tou velkou organizací, že je třeba škola a má 1. a 2. stupeň, a ještě mateřskou školku, která měla 4 oddělení, tak tam ta komunikace více vázla. Takže se stávalo, že učitelka s ředitelem přišla do styku jednou za školní rok, takže i tam se všechno řešilo přes vedoucí učitelku. Ale říkám je to způsobené tou velikostí té organizace, že je tady ta výhoda, že jsme malí a máme to i kousek od sebe.

Jak probíhá plánování? Děláte to společně?

Když máme začátek roku, tak škola sestaví pro sebe plán akcí na daný školní rok. Já sestavuji za mateřskou školu plán předpokládaných akcí. A hodně těch akcí pro základní školu i mateřskou školu se snažíme spojovat. To je to naše krédo, aby se děti ... nebo snažíme se o to, aby ty děti z mateřské školy znaly děti ze základní školy. Protože jsme malotřídka a jsme

na vesnici a spousta dětí má ze školy sourozence v základní škole, takže podporujeme tady ty vazby a tím vlastně i to prostředí, že se ty děti z mateřské školy seznamují s tou školou, s těma dětma. A potom to usnadňuje ten přechod. Takže spousta akcí je společných, ale máme i zvlášť akce. Vždycky se určí cíle, ten plán akcí a potom se postupuje dál, podle dílčích menších celků. Na začátku roku to předvedeme za mateřskou školu a základní školu plán akcí a potom se domluvíme na společných akcích. Potom od toho se odvíjí další plánování.

Komunikujete společně učitelé mezi sebou?

Ano komunikujeme mezi sebou. Máme tady školní e-maily všichni pod jednou organizací pracovní e-maily, takže v rámci té organizace. A zase jak je potřeba, anebo taky osobně.

Jaká je spolupráce s ostatními pedagogickými pracovníky?

Já myslím že spolupráce je dobrá. Vždycky si řekneme, kdo co když nás čeká nějaká akce. Nebo když máme mezi sebou nějaké úkoly, tak se vždycky, že i my tady v mateřské škole máme paní asistentku. Tak si řekneme, jaký máme cíl, jakou máme akci a určíme si, kdo, co, má na starost.

Podporujete na pracovišti týmovou práci?

Určitě. Paní ředitelka se snaží a navzájem si pomáháme. Když ze základní školy mají nějaké pomůcky a my je potřebujeme, tak nám je dají k dispozici. Co se týče pomůcek i k vyučování, tak určitě si takhle vypomáháme.

Podporuje paní ředitelka své zaměstnance? Jak?

Určitě tou dostatečnou motivací, že se nás snaží ... má to dobře nastavené, že to na nás funguje, že se snažíme být aktivní. Pořád nás podněcuje abychom využívali nových nápadů a posunuli se dál. DVVP nám umožňuje podle našeho výběru, neurčuje nám to, nechává to na nás. V neposlední řadě taky finanční odměny. Pokud má možnost, tak nás finančně ohodnotí. Není to za konkrétní úkoly, ale je to vždycky nějaké období. Za mimořádnou práci, nebo co se dělá nad rámec svých pracovní povinností. To se všechno tam zohledňuje.

Jak naplňujete společnou vizi?

Já myslím, minulý rok jsme dělali SWOT analýzu, jsme si dělali přehled silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb tady celkově naší organizace. A z toho se udělal takový výcuc, v každé té skupině těch otázek se vždycky vybraly ty nejakutnější, čeho bychom se chtěli držet, nebo dosáhnout, nebo kam bychom se chtěli posunout a podle toho jedem. Máme postavené konkrétní cíle a snažíme se je dodržovat.

Jak paní ředitelka řídí školu?

Já myslím, že každý člověk se pořád zdokonaluje, že pořád je, co zlepšovat u každého, ale já si myslím, že postupuje jako fakt od dílčích celcích, menších cílech až směřuje k tomu většímu cíli, co máme předsevzaté. A opravdu si myslím, když mám to srovnání s ostatním vedením, že to dělá systematicky a já bych řekla, že myslí na všechno. Nejenom na ty cíle, na ten výkon, ale i na to, abychom byli i my v pohodě. Záleží, jaké je klima na tom pracovišti a co je za osobnost člověka ten ředitel, tak si myslím, že se to od toho odvíjí to pracovní nasazení.

Jakou roli v procesu řízení máte Vy?

Já mám dílčí roli. Za mateřskou školu jsem sice vedoucí učitelka, tak jsem nadřízená kolegyni, paní asistence a školníci, takže co se týče tady organizace, tak když něco potřebuji holky, tak se obrací na mě, ale nicméně co se týče chodu, nebo vždycky to musí být prokonzultované dopředu s paní ředitelkou. O tom já vlastně nerozhoduji.

Organizujete a koordinujete provoz MŠ sama?

Co se týče běžného provozu a zajištění výuky, tak to dělám já, ale co se týče větších věcí tak určitě všechno musím konzultovat s paní ředitelkou. Kdyby paní ředitelka mi delegovala všechny pravomoci byla by sama proti sobě, protože by neměla kontrolu. Člověk nikdy neví potom se rozhodne špatně, tak vždycky je to lepší zkonzultovat s tím vedením. Máte i zpětnou vazbu od něho, jeho názor. Jak se říká víc hlav, více ví. Určitě říkám ty důležité a zásadní věci řešíme spolu.

Kterou oblast řízení považujete za nejméně zvládnutou?

Já nevím, já jsem sama na sebe přísná, já nevím, jestli i na ostatní, ale snažím se mít všechno na pořádek. Ale určitě si myslím, že člověk má, co zlepšovat, co se týče legislativy, papírování, tam je pořád se co zlepšovat, protože se to pořád mění.

Jak by jste si představovala ideální řízení?

Já si myslím, že nám to tak maximálně vyhovuje, jak je to teď nastavené. Já bych řekla, že momentálně je to ideální.

Které oblasti řízení považuješ za klíčové?

Určitě ta komunikace s kolegyňami, s paní ředitelkou a určitě komunikace s rodiči. Já si myslím, že to musí jít všechno ruku v ruce. Já si myslím, že ta komunikace je asi nejdůležitější. Samozřejmě odbornost musí mít, ale tady, ta komunikace si myslím, že je klíčová. Říct vždycky vhodně, to, co chci říct. Taky, aby to bylo sděleno, ale zároveň, aby to nezraňovalo, nebo neodrazovalo, ale aby člověk byl schopen říct to podstatné, co potřebuje, aby to pochopili, co člověk od nich očekává. Co člověk tím rozhovorem míní.

Které řídicí činnosti vykonáváte nejčastěji?

Určitě administrativa. Legislativa, papíru je hodně pořádek. To asi děláme nejčastěji. A plánování to vždycky musí předcházet všemu. Máme týdenní plány. To plánování je taky velice časté.

Kterou oblast řízení na Vás nejčastěji deleguje paní ředitelka?

No tak komunikace s rodiči určitě a vlastně ta administrativa. Musím dělat ty papíry, různé dokumenty, a co je potřeba. Myslím si, že takovéto běžné každodenní zvládám, ale pokud např. řešíme zápis, tak komunikujeme spolu s paní ředitelkou. Jako rezervy má člověk vždycky, o tom žádá, ale myslím si, že to mám zvládnuté. Je to malá organizace, máme jedno oddělení, takže se to od toho odvíjí.

Kolik času věnujete řídicím činnostem?

Dvakrát týdně se věnuji administrativní činnosti, plus ještě navíc, co je potřeba. Když člověk něco řeší, nebo třeba, když je ten zápis, nebo teď jak probíhá ta distanční výuka, takže kolem

toho, když to nestihnu v té době, tak zůstanu déle v práci a dělám, co je potřeba. Oficiálně mám to dané tady tím rozpisem, ty administrativní činnosti a plus co dělám navíc, to dělám dobrovolně, tak abych to měla splněné.

Při procesu rozhodování je zohledňován názor druhých? Ptá se paní ředitelka na Vaše názory?

Paní ředitelka do jisté míry bere náš názor, ale pokud je ona přesvědčena, nebo je to trochu jinak, než jsou naše představy, tak se rozhodne jinak, ale vždycky se nám to snaží vysvětlit tady tohle. Pokud nejde zohlednit ten náš názor, tak vždycky nám vysvětlí, proč to tak je. Proč se musí tak, a tak rozhodnout. Záleží potom jestli jsou ty názory přijatelné, které jsou navrhované nebo ne.

Zásadní rozhodnutí jsou v kompetenci koho?

Poslední slovo má paní ředitelka vždycky. U toho zásadního rozhodování určitě.

Jak vnímáte proces rozhodování v MŠ?

Člověk musí být velice flexibilní, erudovaný a rychlý, znalý zákonů, asertivní. Přizpůsobivost je hodně typická pro tu mateřskou školu.

Řešíte otázky chodu a rozvoje školy společně?

Určitě. No to už jsme se bavily o tom strategickém plánu.

Na co je zaměřena kontrolní činnost v MŠ?

Určitě na dodržování těch stanovených vzdělávacích cílů. A určitě ke kontrole těch dokumentů. Kontrola paní školnice.

Jak probíhá proces kontroly v MŠ?

Paní ředitelka má stanovený na celý rok plán kontrol, který dodržuje a chodí tady na pravidelné kontroly, kontroluje paní školnici, i nás, ale za delší časový úsek, než mám kontrolu já. Např. třídnici kontrolují každý týden a paní ředitelka jednou za měsíc. Já sice kontroluji, ale i paní ředitelka kontroluje.

Máte stanovený plán kontrol v MŠ?

Je to zahrnuté v tom provozním řádu. Takové ty povinnosti, kdo koho kontroluje, kdo má jaké kompetence.

Má škola stanoveny cíle a kritéria autoevaluace?

Autoevaluaci máme zvlášť za mateřskou školu, ale potom se stejně píše výroční zpráva, takže stejně to hodnocení mateřské školy je taky vlastně zvlášť, ale dává se to do jedné zprávy.

Takže nemáte stanoveny společné cíle?

My je máme společně stanovené, ale hodnotíme to každá za svojí organizaci. Nespojujeme tu autoevaluaci v jeden dokument, jako dáme ho tam, přiložíme. Za základní i mateřskou školu je dodána do společného dokumentu, ale je to rozděleno.

PŘÍLOHA P III: ZÁZNAM Z POZOROVÁNÍ

/ukázka záznamu z pozorování/

popis prostředí	
na stole	<ul style="list-style-type: none">- prohlášení poplatníka z daně příjmu fyzických osob ze závislé činnosti na rok 2021- rozpočet FKSP 2021- čerpání FKSP za rok 2020 (tabulka)
1. nástěnka	za stolem – obecné informace potřebné pro ředitelku <ul style="list-style-type: none">- GDPR, adresa účetní, účet školy + FKSP, výkaz pracovní doby, čerpání volna na samostudium pedagogů, rozpočet, termíny odevzdání výkonových výkazů v roce 2020, zásady vztahů k příspěvkové organizaci obce ...
2. nástěnka	před stolem <ul style="list-style-type: none">- rozvrhy, šablony, projekty, fotky, Pracovně lékařské zdravotní prohlídky, Profesně etický kodex pracovníků školy, Plán akcí MŠ, Certifikát – včelka – online aplikace
police	v policích jsou uspořádány šanony, které jsou rozděleny na úseky <ol style="list-style-type: none">1. police nahore – Výkazy kraj, Kraj SR, MŠMT, Obec, MĚÚ BC, MAP II, Plánování2. police – Faktury 2020, Hygiena, Směrnice, Směrnice účetnictví, Směrnice MŠ3. police – Zápis ZŠ, Účetnictví, Šablony II, Hospitační činnost, Smlouvy, Inventarizace, COVID, ŠD, Třídní výkazy + katalogové listy, Školní akce, Tematické plány, Týdenní a měsíční plány + rozvrh hodin, Provozní porady, DVVP4. police – papírová krabice – Výplaty, Školní řád, ŠVP, Tonery, Účetní doklady 2019
krabice	na zemi <ul style="list-style-type: none">- pracovní sešity, učebnice, objednávky + katalogy

čas	popis činnosti
7.30 – 7.55	<p>Otevírá mi paní školnice a posílá mě do ředitelny za paní ředitelkou.</p> <p>Paní ředitelka právě pročítá e-maily, které ji došly.</p> <p>Tisk výpisu z banky pro paní účetní.</p> <p>2 účty – 1. normální, 2. FKSP</p> <p>Rozpočet FKSP na rok 2021</p>
8:00 – 8:30	<p>Probíhá online výuka – 3. ročník Český jazyk</p> <ul style="list-style-type: none"> - jsou přítomni 3 žáci (celkem 5 žáků) - 1 žák dostává písemně, má možnost konzultací - 1 žák ADHD – individuální hodiny 2 x týdně
8.30 – 8.55	<p>Dokumentace z obce – Zásady vztahů k příspěvkové organizaci obce</p> <p>Zajímá mě, zda má paní ředitelka zvoleného svého zástupce. Zástupce není, pokud by dlouho chyběla ředitelka (déle než 4 týdny) musel by se stanovit. Ředitelka v tom vidí problém z důvodu toho, že nikdo nemá přístup do datové schránky – která by se měla kontrolovat minimálně 1 x denně. Měla vytipovanou paní učitelku, která by ji mohla zastoupit, ale odešla na mateřskou dovolenou. Při rozhovoru si uvědomila, že by měla mít stanoveného svého zástupce.</p>
8.55 – 9.00	<p>Příprava na vyučování</p>
9.00 – 9.30	<p>Probíhá online výuka – 4. ročník Český jazyk</p> <ul style="list-style-type: none"> - jsou přítomni 2 žáci
9.30 – 9.55	<p>Tisk dopisu s MŠMT – Revize RVP PV</p> <ul style="list-style-type: none"> - zaevidování do Podacího deníku – pokud to je důležité musí se napsat číslo jednacím a dát podací razítko, dále se dokument založí do šanonu <p>Tisk zápisu z provozní porady, která se konala v pondělí – jednali ohledně Zápisu do 1. třídy (organizace, stanovení data apod.)</p> <p>Porady vedení se konají 1x měsíčně.</p>

	Školnice klepe na dveře a řeší se balík, který došel, ale není zaplacený ani nepřišla potvrzená objednávka, není zde ani faktura. Ředitelka hledá v e-mailu, o co by se mohlo jednat, poté volá a zjišťuje informace.
9:55 – 10.00	Příprava na vyučování
10.00 – 10.30	Probíhá online výuka – 5. ročník Český jazyk - je přítomno 5 žáků
10.30 – 11.00	Probíhá rozhovor, než nás vyruší paní školnice.
11.00 – 11.30	Domluva a objednávka hygienických potřeb do ZŠ a MŠ.
11.30 – 11.45	Dokončení rozhovoru.
11.45-12.00	Paní ředitelka si vzpomněla, že musí vyvěsit kalkulační listy na web, proto volá kolegyni do školní družiny ať jí je přepošle na e-mail. Paní ředitelka je kontroluje a dále je přeposílá správci webových stránek školy. Pro jistotu mu volá a připomíná se.
12.00 – 13.00	Přichází vedoucí učitelka z MŠ. - řeší, jak zapsat a komu předat – Prohlášení poplatníka daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti na rok 2021 - konzultují ještě zprávy, které paní ředitelka bude posílat do pedagogicko-psychologické poradny ohledně odkladu dětí

PŘÍLOHA P IV: INFORMOVANÝ SOUHLAS

INFORMOVANÝ SOUHLAS PRO ÚČELY VÝZKUMNÉHO PROJEKTU DIPLOMOVÉ PRÁCE

Specifika řízení mateřské školy a základní školy v jednom právním subjektu

Management Specifics of Kindergarten and Primary School as One Legal Entity

Období realizace: 2020-2021

Výzkum probíhá pro účely zpracování diplomové práce vedené na Fakultě humanitních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

Cílem je zjištění specifík procesů řízení mateřské školy a základní školy v jednom právním subjektu, především z pohledu ředitele školy a vedoucí učitelky mateřské školy. Výzkumná zjištění budou zpracována v Diplomové práci řešitelky výzkumného projektu. Dále tyto výsledky budou publikovány.

Prohlášení

Prohlašuji, že souhlasím s účastí na výše uvedeném projektu. Řešitelka projektu mě informovala o podstatě výzkumu a seznámila mne s cíli, metodami a postupy, které budou používány při výzkumu. Souhlasím s tím, že všechny získané údaje budou anonymně zpracovány, použity, jen pro účely výzkumu a že výsledky výzkumu mohou být anonymně publikovány.

Jsem informován/á o možnosti kdykoliv spolupráci na projektu ukončit, a to i bez udání důvodu.

Tento informovaný souhlas je vyhotoven ve dvou stejnopisech, každý s platností originálu, z nichž jeden obdrží moje osoba a druhý řešitel projektu.

INFORMOVANÝ SOUHLAS

S POZOROVÁNÍM

S NAHRAVÁNÍM ROZHOVORU

S PŘÍSTUPEM K VYBRANÉ DOKUMENTACE ŠKOLY (ŠVP PV, ŠVP ZV, VYROČNÍ ZPRÁVA A DALŠÍ DOKUMENTY DLE DOHODY)

S PUBLIKOVÁNÍM PRÁCE

Jméno, příjmení a podpis řešitele projektu:

V _____ dne:

Jméno, příjmení a podpis účastníka projektu

V _____ dne:

