

# Vzájemná informační podpora ředitelek mateřských škol

Jana Bruštková

---

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE  
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav školní pedagogiky

akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana Bruštková**  
Osobní číslo: **H14661**  
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Učitelství pro mateřské školy**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Vzájemná informační podpora ředitelek mateřských škol**

Zásady pro vypracování:

**Zpracování rešerše a studium odborné literatury zaměřené na organizaci a management mateřské školy.**

**Vymezení teoretických východisek týkajících se různých možností informační podpory ředitelek mateřských škol.**

**Příprava metodiky výzkumné části práce.**

**Realizace kvalitativně orientovaného výzkumu prostřednictvím interview s ředitelkami mateřských škol.**

**Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.**

**Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi mateřských škol.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**BEČVÁŘOVÁ, Zuzana. Kvalita, strategie a efektivita v řízení mateřské školy. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-221-8.**

**LHOTKOVÁ, Irena, Ivana ŠNÝDROVÁ a Michaela TURECKIOVÁ. Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7478-349-4.**

**MALE, Trevor. Being an effective headteacher. Thousand Oaks, Calif.: Paul Chapman, 2006. ISBN 1-4129-1998-3.**

**DVOŘÁK, Dominik. Pedagogické vedení školy: hledání zdrojů a obsahu pojmu. Orbis Scholae: Pedagogické vedení školy: Lidé v čele školy a učení žáků [online]. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2011, 5(3), 17 Icit. 2016-05-17. ISSN 2336-3177. Dostupné z: [http://www.orbisscholae.cz/archiv/2011/2011\\_3\\_01.pdf](http://www.orbisscholae.cz/archiv/2011/2011_3_01.pdf).**

**TROJAN, Václav. Vzdělávání řídicích pracovníků v českém školství: programy a hodnocení jejich obsahu účastníky. Orbis Scholae: Pedagogické vedení školy: Lidé v čele školy a učení žáků [online]. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2011, 5(3), 16 Icit. 2016-05-17. ISSN 2336-3177. Dostupné z: [http://www.orbisscholae.cz/archiv/2011/2011\\_3\\_06.pdf](http://www.orbisscholae.cz/archiv/2011/2011_3_06.pdf).**

**OBDRŽÁLEK, Zdeněk. Organizácia a manažment školstva. Bratislava: SPN, 2004. ISBN 80-10-00022-1.**

**SYSLOVÁ, Zora. Jak úspěšně řídit mateřskou školu. 2. doplněné a aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2015. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7478-859-8.**

Vedoucí bakalářské práce:

**doc. PaedDr. Jana Majerčíková, PhD.**

Ústav školní pedagogiky


Datum zadání bakalářské práce:

**25. listopadu 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**26. dubna 2017**

Ve Zlíně dne 25. listopadu 2016

  
doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.  
děkanka



  
doc. PaedDr. Adriana Wiegerová, PhD.  
ředitelka ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské 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<sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou 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<sup>2)</sup>;
- podle § 60<sup>3)</sup> 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<sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou 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 bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

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

Ve Zlíně 13.12.2016

.....  


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 nahlížení 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**

Bakalářská práce teoreticko-empirického charakteru se zabývá vzájemnou informační podporou ředitelek mateřských škol. V teoretické části byla objasněna informační podpora ředitelek mateřských škol v jednotlivých oblastech řízení. Byly popsány formy a druhy informací, potřebné k výkonu této funkce. V empirické části byla určena výzkumná strategie se stanovením cílů kvalitativně orientovaného výzkumu. Hlavním cílem bylo odkrýt charakter a intenzitu vzájemné informační podpory ředitelek mateřských škol. Data byla získána metodou polostrukturovaného rozhovoru a analyzována technikou otevřeného kódování. Výsledky výzkumu odhalily fungující vzájemnou informační podporu ředitelek mateřských škol. V závěru práce byla předložena doporučení k využití v praxi.

Klíčová slova:

Ředitelka MŠ, informační podpora, sdílení informací, řízení MŠ

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis with theoretical and empirical character is focused on mutual information support of directors in kindergartens. In theoretical part the information support of directors of kindergartens was clarified in various areas of management. There were described forms and types of information, that directors need to perform their function. In the empirical part the research strategy was designed to setting targets with qualitatively oriented research. The main objective was to uncover the nature and intensity of mutual information support of directors of kindergartens. Data was obtained by semistructured interview and analyzed by open coding technique. Results of this research detected the functional mutual information support between directors. The conclusion offered recommendations for practical use.

Keywords:

Director of Kindergarten, Information Support, Sharing of Information, Management of Kindergartens

Poděkování patří paní doc. PaedDr. Janě Majerčíkové, PhD., která mi poskytla odbornou pomoc při zpracování mé bakalářské práce.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 ŘEDITELKA MATEŘKÉ ŠKOLY A OBLASTI ŘÍZENÍ ŠKOLY</b> .....	<b>11</b>
1.1 KVALIFIKAČNÍ PŘEDPOKLADY PRO VÝKON FUNKCE ŘEDITELKY MATEŘKÉ ŠKOLY .....	12
1.2 ŘEDITELKA JAKO MANAŽER .....	13
1.3 ŘEDITELKA JAKO STATUTÁR .....	14
1.4 ŘEDITELKA JAKO EKONOM .....	15
1.5 ŘEDITELKA JAKO PEDAGOG .....	16
1.6 ŘEDITELKA JAKO ORGANIZÁTOR A ADMINISTRÁTOR .....	17
<b>2 INFORMAČNÍ PODPORA JAKO NÁSTROJ POMOCI PŘI VÝKONU FUNKCE ŘEDITELKY</b> .....	<b>20</b>
2.1 FORMY PODPORY A POMOCI ŘEDITELCE MŠ .....	20
2.1.1 Webové stránky .....	21
2.1.2 Písemná a telefonická výměna informací .....	21
2.1.3 Vysokoškolské studium a další vzdělávání .....	22
2.1.4 Porady ředitelek s využitím konzultací a kontrol odborníků .....	23
2.2 INFORMAČNÍ PODPORA POSKYTOVANÁ STÁTEM .....	24
2.3 INFORMAČNÍ PODPORA ZE STRANY ZŘIZOVATELE .....	25
2.4 PODPORA OD MENTORŮ, ŘEDITELEK .....	26
2.5 PODPORA ZE STRANY RODIČŮ DĚTÍ MATEŘKÉ ŠKOLY .....	28
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>30</b>
<b>3 METODOLOGIE VÝZKUMU</b> .....	<b>31</b>
3.1 VÝZKUMNÉ CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	31
3.2 VÝZKUMNÁ METODA .....	32
3.3 VÝZKUMNÝ VZOREK .....	33
3.4 ANALÝZA DAT .....	33
<b>4 INTERPRETACE DAT</b> .....	<b>35</b>
4.1 OCHOTA SDÍLET INFORMACE S ŘEDITELKAMI .....	35
4.2 EFEKTIVNĚJŠÍ PRÁCE ŘEDITELEK .....	37
4.3 OBAVY ŘEDITELEK .....	43
4.4 NEZÁJEM SDÍLET INFORMACE .....	45
<b>5 ZÁVĚRY VÝZKUMU</b> .....	<b>47</b>
<b>6 DISKUZE A DOPORUČENÍ</b> .....	<b>48</b>
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>50</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>51</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b> .....	<b>54</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>55</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>56</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>57</b>



## ÚVOD

Mateřská škola je podle slov odborníků první institucí, která dítěti pomáhá začlenit se do společnosti a být její součástí. K vytvoření základů klíčových kompetencí mateřská škola poskytuje jedinci řadu informací a dovedností. Proto by v čele této organizace měla být ředitelka znalá nejen hierarchie potřeb dítěte, ale zároveň dobrá učitelka a především člověk, který umí vytvořit podmínky, zabezpečit materiálně-technické prostředky, realizovat výchovu a vzdělávání svěřených dětí. K tomu, aby správně dokázala organizaci řídit, musí znát potřebné informace a orientovat se v nich. Dnešní doba je plná neustálých změn, mění se zákony, strategie vzdělávací politiky, kariérní řád učitelů, rozšiřuje se poskytování předškolního vzdělávání od dvouletých dětí. Tyto novinky skýtají řadu nových údajů, které ředitelka musí aplikovat v praxi.

Motivací pro zpracování tohoto tématu bakalářské práce jsou praktické zkušenosti s danou problematikou. Podnětem ke zpracování práce je také nejednoznačná odpověď na časté otázky: „Co s tím, jak to udělat?“ Je výzvou, zjistit odpovědi, názory dalších kolegyň, jejich postřehy a potřeby.

Cílem bakalářské práce je objasnit druhy a zdroje informací, které jsou potřebné pro práci ředitelek mateřských škol a následně odkrýt charakter a intenzitu vzájemné informační podpory ředitelek mateřských škol. Práce má teoreticko-empirický charakter.

První kapitola teoretické části se věnuje ředitelce mateřské školy a tím, co vyplývá z její pozice. Souběžně jsou předkládány jednotlivé druhy informací, které jsou v těchto specifických zaměřených okruzích uplatňovány. Další kapitola objasňuje jednotlivé nástroje, kterými se informace šíří a jakými ředitelka v současné době disponuje a také popisuje poskytovatele různých druhů informací, se kterými ředitelka spolupracuje.

Empirická část se zabývá strategií a výsledky kvalitativně orientovaného výzkumu. K dílčím cílům tohoto výzkumu lze zařadit odhalení jednotlivé oblasti informační podpory mateřských škol, objasnění konkrétní formy vzájemné informační podpory ředitelek mateřských škol a prozkoumání frekvence vzájemné informační podpory ředitelek mateřských škol. Šetření je realizováno pomocí metody polostrukturovaného rozhovoru. Data z těchto interview byla analyzována technikou otevřeného kódování.

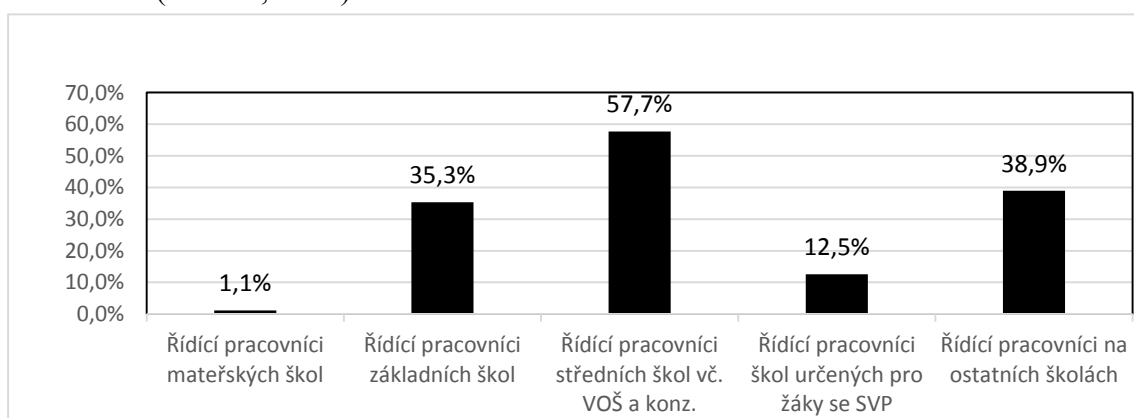
## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ŘEDITELKA MATEŘKÉ ŠKOLY A OBLASTI ŘÍZENÍ ŠKOLY

Je nezbytné, aby uchazečka o post ředitelky mateřské školy průběžně získávala informace před získáním této pozice. Funkce ředitelky mateřské školy vzniká jmenováním na základě provedeného konkurzního řízení zřizovatelem školy, kterým může být kraj, obec, svazek obcí, ministerstvo, církev a náboženské společnosti, právnické osoby (Zákon č. 561/2004 Sb.).

Pojem ředitelka sice v zákoně č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů (školský zákon) nefiguruje, je zde označení pouze v mužském rodě, přesto je oficiálně tento termín právně uznávaný. Ředitelka je plně zodpovědná za chod školy, edukační úroveň školy, za právní dokumenty, za bezpečnost, za finanční zajištění, vyjednává s partnery, je tedy zodpovědná za vše, co se na půdě školy děje. Podle textu školského zákona rozhoduje ve věcech správních, odpovídá za poskytované vzdělávání a kvalitu pedagogického sboru, vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, vytváří podmínky pro činnost České školní inspekce, zajišťuje podávání informací o průběhu a výsledcích vzdělávání, zajišťuje spolupráci při ověřování výsledků vzdělávání s ministerstvem, odpovídá za zajištění bezpečnosti dětí dohledem pedagogů, stanovuje organizační podmínky provozu školy a odpovídá za použití finančních prostředků ze státního rozpočtu podle daného určení.

Podle statistických údajů ministerstva školství za rok 2012 (Obrázek č. 1) je učitelkou mateřské školy 99,7 % žen a jen 0,3% mužů, z celkového počtu 26 781 pracovníků mateřských škol a žen na řídicí pozici je 98,9 %. Zastoupení mužů se navyšuje s vyšším stupněm vzdělávání (MŠMT, 2012).



Obrázek č. 1: Podíly mužů z celkového počtu zaměstnanců regionálního školství v roce 2012

Vzhledem k uvedeným faktům, že v mateřských školách pracuje ve vedoucí pozici většina žen, budu v této práci používat termín ředitelka mateřské školy.

## 1.1 Kvalifikační předpoklady pro výkon funkce ředitelky mateřské školy

Požadavky na ředitelky mateřských škol jasně stanovuje zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů ve znění pozdějších předpisů, který definuje, jaké předpoklady musí splňovat ředitelka mateřské školy. Před samotným konkurzním řízením je žadatelka písemně informována, jaké podmínky musí splnit, aby se mohla ředitelkou stát.

Ředitelka musí být způsobilá k právním úkonům, které pro ni z funkce vyplývají. Zákon o pedagogických pracovnících uvádí potřebnou odbornou kvalifikaci a praxi v délce minimálně tří let, kterou uchazečka prokáže maturitním vysvědčením nebo vysokoškolským diplomem a dokladem zaměstnavatele o délce vykonané praxe.

Svoji morální bezúhonnost dokládá aktuálním výpisem z rejstříku trestů. Neméně důležitým předpokladem pro výkon funkce je její dobrý zdravotní stav, dle zákona zdravotní způsobilost, kterou písemně potvrdí praktický lékař. Uchazečka na pozici ředitelky je při podání žádosti do konkurzního řízení povinna prokázat znalost českého jazyka, pokud svou odbornou kvalifikaci získala v jiném jazyce, zkouškou z českého jazyka.

Ředitelkou mateřské školy se může stát osoba, která pracuje v mateřské škole nebo v organizaci s obdobným zaměřením nebo je zaměstnána ve výzkumu.

Ze zákona vyplývá povinnost doplnit si vzdělání studiem pro ředitele škol a školských zařízení do dvou let od nástupu do funkce. Výjimku tvoří ředitelky, které svou odbornou kvalifikaci získaly vysokoškolským studiem (Zákon č.563/2004 Sb.).

Po roce 2001 po vydání Bílé knihy proběhla decentralizace moci státu, povinnosti a odpovědnost ministerstva a krajských úřadů přešla postupně na bedra ředitele školy. V současné době je úvazek ředitelek rozdělen na pedagogickou činnost, která je minimální, a administrativní činnost, která ředitelky pohlcuje (Dvořák, 2011).

Novelizovaný školský zákon (2016) vymezuje svými požadavky obsah práce ředitelky mateřské školy, jednotlivé části její funkce. Na základě splnění kvalifikačních předpokladů pro výkon funkce ředitelky se ředitelka stává manažerem, statutárem, pedagogem, ekonomem, organizátorem.

V následující části budou předmětem zájmu a analýz činnosti ředitelek veřejných mateřských škol. Postupně budou vysvětleny všechny oblasti výkonu funkce ředitelky.

## 1.2 Ředitelka jako manažer

Dvořák (2011) ve svém článku zabývajícím se pedagogickým vedením cituje definici managementu jako *proces plánování, organizování, kontroly práce členů organizace...* (Stoner, Freeman, 1995, s. G4). Někteří autoři považují management a vedení lidí (leadership) za dvě rozdílné oblasti práce ředitelky. Dvořák dále uvádí, že rozlišení termínů *dělat věci správně (management) a dělat správné věci ( leadership)* není důležité, protože ředitelka musí *dělat správné věci správně*.

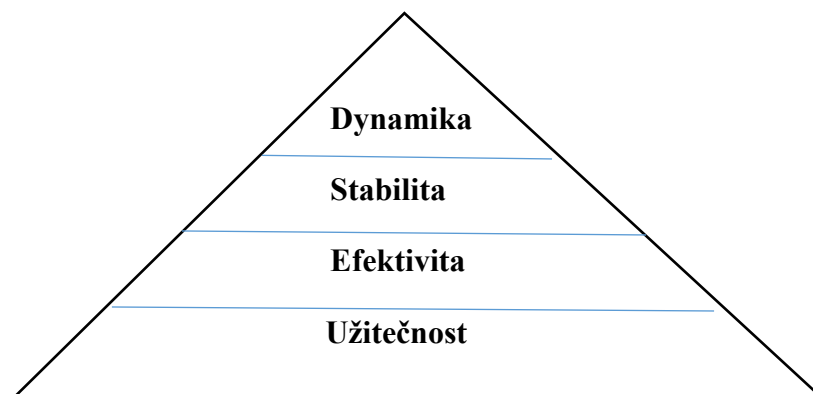
*Ředitelka je manažer, který se vyznačuje vlastnostmi jako je rozhodnost, sebejistota, odpovědnost, vytrvalost a důslednost, kooperativnost a komunikativnost, pracovitost a smysl pro povinnost a iniciativnost, čestnost, smysl pro spravedlnost, asertivnost* (Lhotková, Šnýdrová 2012, s. 19).

Strategické plánování je pro ředitelku mateřské školy velmi důležitou manažerskou činností, pro zajištění kvalitního a efektivního fungování školy. Ředitelka vytváří vlastní strategii- vizi o směřování školy. Jde o dlouhodobé plánování. Smyslem je stanovit směr, kterým se škola bude ubírat. Při vytváření strategie školy by ředitelka měla vycházet z analýzy současného stavu školy, většinou pomocí analýzy SWOT, na jejímž základě stanovuje cíle, způsob realizace, způsob kontroly a způsob evaluace. Je strategickým partnerem zřizovatele školy při prosazování vize směřování školy. Jako manažer je zodpovědná za přípravu a realizaci této strategie.

Ředitelka vykonává kontrolní činnost na všech úrovních školy. Smyslem kontroly je komparace stávajícího stavu s vytyčenými strategickými cíli. Pokud zjistí ředitelka velké rozdíly, přijímá opatření, která jsou následně realizována v praxi. Kontrola probíhá na úrovni vnitřní a vnější. Vnitřní kontrola je vykonávána na základě neveřejného plánu kontrolní a hospitační činnosti na daný školní rok, prostřednictvím kterého je zjišťováno efektivní dosahování cílů. Součástí kontrolní činnosti jsou hospitace a konzultace s pedagogickými pracovníky, kontrola podmínek školy, práce správních zaměstnanců, kontrola na podněty rodičů. K zvyšování kvality manažerské i pedagogické práce slouží nástroje, jako jsou mentoring, benchmarking nebo koučink (Syslová, 2015). Vnější kontrolu provádí nadřízené orgány jako je ČŠI, kraj, finanční úřad, Úřad práce, KHS atd., ředitelka dokládá požadované potřebné dokumenty, doklady o účelně využitých finančních prostředcích, dodržování předpisů, provedených opatřeních.

Nejdůležitější a nejnáročnější oblastí managementu je vedení lidí. Podle Syslové (2015) je ředitelka tvůrcem optimálního klima školy pro práci zaměstnanců. Cílem ředitelky by mělo

být vytvořit a posilovat hodnoty, které vypovídají o kultuře školy. Ředitelka by měla být dobrým příkladem zaměstnancům, měla by jim ukazovat směr – cestu k naplnění vize, měla by je podněcovat k týmové práci, k vytvoření vitálního týmu, jak zpracovává Plamínek (Obrázek č. 2).



Obrázek č. 2: Pyramida vitality (J. Plamínek, 2006).

Práce v oblasti personalistiky patří mezi povinnosti ředitelky, vybírá zaměstnance, vede je k profesnímu růstu, zejména dalším vzděláváním a studiem rozšiřuje jejich pracovní schopnosti, navozuje pozitivní zaměstnanecké vztahy. Vlastností ředitelky by měla být schopnost respektovat a rozpoznat potřeby zaměstnanců, vhodně je motivovat (pochvalou, finančně) a podněcovat k naplnění strategie školy. Dobrá komunikace verbální i neverbální vede k dosažení společných záměrů. Součástí komunikace je dobře propracovaný informační systém, který zaručuje dobrou komunikaci mezi jednotlivci organizace i s jinými subjekty navzájem (Syslová, 2015).

### 1.3 Ředitelka jako statutár

Podle novelizace školského zákona (2016) je ředitelka veřejné mateřské školy svým jmenováním určena jako zástupce právnické osoby, který vystupuje jménem organizace, podepisuje dokumenty, vydává rozhodnutí. Je nepsaným pravidlem, že by měla ovládat všechny potřebné zákony a vyhlášky týkající se mateřské školy.

Ředitelka odpovídá za činnost organizace, kterou přesně pojmenovává zřizovací listina, žádá zřizovatele o provedení změn v rejstříku škol, změn zřizovací listiny podle aktuálních legislativních požadavků, přijímá a propouští zaměstnance, uzavírá s nimi pracovní smlouvy a dohody, které musí být v souladu se zákonem č. 262/2006 zákoník práce Sb., ve znění pozdějších předpisů (zákoník práce). Ředitelka stanovuje pracovní dobu zaměstnan-

cům, vymezuje pracovní náplně podle platného katalogu prací, provádí zařazení do platových tarifů. Vydává vnitřní směrnice pro potřeby organizace rozpracované z legislativních rámců, zákonů, kontroluje dodržování směrnic.

Ředitelka stanovuje kritéria pro přijímání dětí k předškolnímu vzdělávání, přijímá nové děti do mateřské školy, vystavuje rozhodnutí ve správním řízení. Vede školní matriku, údaje ze školní matriky poskytuje pouze kontrolním institucím, jako je ČŠI, Policie ČR, ostatním institucím v omezené míře. Další povinností ředitelky je dodržování zákona o ochraně osobních údajů, data jsou uchovávána v uzamčených a zabezpečených prostorách. MŠMT vykazuje reálné počty dětí, a jejich věkové rozložení v mateřské škole (Vyhláška č.14/2005 Sb. o předškolním vzdělávání).

Zřizovatel svěřuje do péče ředitelky školy budovu školy, včetně zahrady a jiných nemovitých zařízení. K zabezpečení ochrany dětí, zaměstnanců a majetku ředitelka využívá a řídí systém požární ochrany na pracovišti, měla by znát dobře podmínky školy, stanovuje předpisy k zajištění požární ochrany. Ředitelka zodpovídá za bezpečnost dětí a zaměstnanců v souladu se zákoníkem práce. Vytyčuje možná rizika, ustanovuje opatření, je povinná hlásit úrazy České školní inspekci, Inspektorátu práce a Policii České republiky. V souladu se zákoníkem práce ověřuje prostřednictvím pracovně-lékařských prohlídek zdravotní způsobilost zaměstnanců. Další úlohou ředitelky je zajištění pravidelného proškolení zaměstnanců týkajícího se bezpečnosti a ochrany zdraví.

Jako statutár jedná se zřizovatelem, krajským úřadem, ČŠI, ministerstvem školství a dalšími institucemi, vyjednává o rozpočtu, o rekonstrukcích, o spolupráci. Obhajuje zájmy a potřeby organizace. Dokumenty potvrzuje svým podpisem a razítkem (podle druhu dokumentu- ve správním řízení kulatým razítkem, ostatní hranatým razítkem).

#### **1.4 Ředitelka jako ekonom**

Pro úspěšný chod organizace je nutné, aby ředitelka disponovala základními znalostmi z oboru ekonomie a financování školy. Měla by se orientovat ve finančních tocích, které do školy přichází od státu a od zřizovatele. Finanční prostředky, které poskytuje stát prostřednictvím krajských úřadů, jsou používány na platy zaměstnanců, pomůcky, vzdělávání, odměny. Dalším, již zmíněným poskytovatelem financí je zřizovatel, jehož příspěvky pokrývají ostatní výdaje organizace. Je proto důležité správně je využívat, kontrolovat průběh

hospodaření, čerpat je systematicky. Rozpočet školy je tvořen příspěvků. Povinností ředitelky je zajistit optimální finanční prostředky pro organizaci v souladu se zřizovací listinou. Ředitelka navrhuje rozpočet školy zřizovateli a zodpovídá za to, že bude využit na účely k tomu určené. MŠMT podává návrh rozpočtu na pokrytí mzdových nákladů. Stanovuje výši úplaty za předškolní vzdělávání po propočítání neinvestičních nákladů školy za předešlý rok. Podle hospodaření školní jídelny stanovuje výši stravného, podle platné legislativy. Další povinností ředitelky je vést účetnictví organizace, je realizováno většinou externími pracovníky. Ředitelka by měla mít přehled o příjmech a výdajích, pohledávkách a nákladech organizace. Její povinností je poskytnout veškeré podklady k veřejnoprávní kontrole. Každoročně provádí s určenými zaměstnanci inventarizaci majetku a závazků. Vydává vnitřní platový předpis, na jehož základě zaměstnanci stanovuje výši platu zařazením do tarifů podle dosažené praxe v oboru. Rozhoduje o přiznání nenárokových složek platu. K jejím dalším povinnostem patří řádné odvádění financí na zdravotní a sociální pojištění zaměstnanců, roční podávání přiznání k dani z příjmů za organizaci. Předkládá zřizovateli roční vyúčtování k hospodaření školy, dokládá ministerstvu školství prostřednictvím kraje vyčerpání přiznaných finančních prostředků za kalendářní rok.

## 1.5 Ředitelka jako pedagog

Jednou ze základních kompetencí ředitele je vytváření vlastního kurikula školy, směr jejího vývoje. Stanoví cíl, ke kterému směřuje škola, konečný výstup a podle těchto kritérií zvolí obsah výchovy a vzdělávání. Hlavním kurikulárním dokumentem školy, který ředitelka se zaměstnanci tvoří, je Školní vzdělávací program. Při zpracování se striktně řídí požadavky na formální stránku dokumentu. Před jeho vypracováním je důležitá analýza současného stavu, podmínek, které škola má, staví na jejich silných stránkách. Vzdělávacím obsahem realizuje stanovené strategie, které spolu se zaměstnanci zpracovává do kurikula.

K úspěšnému naplnění strategie školy přispívá i spolupráce s rodiči. Ředitelka by měla dbát na to, aby vstřícná komunikace s rodiči byla otevřená a důvěrná, při respektování práv dětí i rodičů, aby záležitosti týkající se dítěte se projednávaly individuálně v izolovaném prostředí. Současně by měla hájit zájmy organizace a vyžadovat plnění povinností jak od dětí, tak od zákonných zástupců. V rámci vzdělávací oblasti spolupracuje s různými vzdělávacími institucemi, např. ekologicky zaměřenými organizacemi, pedagogicko-



psychologickou poradnou, ZŠ aj. Ředitelka vypracovává evaluační systém organizace, stanovuje nástroje evaluace, kritéria, rozděluje kompetence zaměstnancům k její realizaci, chce tak zabezpečit kvalitu školy. Jednotlivá data analyzuje, vypracovává hodnotící zprávu, kterou předkládá zřizovateli ke kontrole.

Ředitelka vede povinnou pedagogickou dokumentaci: zápis do školského rejstříku, školní matriku, spis dítěte, vzdělávací programy, školní řád, záznamy z pedagogických rad, knihy úrazů, protokoly o kontrolách, inspekční zprávy, hospodářskou dokumentaci, personální dokumentaci, mzdovou, účetní atd. Sestavuje plány kontrolní a hospitační činnosti, plány dalšího vzdělávání zaměstnanců. Kontrolním orgánům, jako je ČŠI, je povinna poskytnout žádané vzdělávací dokumenty. Další součástí práce je dohled při zpracovávání Plánu pedagogické podpory pro děti s podpůrnými opatřeními, na plnění povinností pedagogického asistenta, chůvy.

Ředitelka pravidelně provádí hospitace u učitelek, měla by poskytovat konzultace. Pokud chce provést změny, musí nejdříve učitelku diagnostikovat. Pro zkvalitnění výkonu a pracovního nasazení učitelky, měla by nejdříve ředitelka zjistit způsob její pedagogické práce, dosažené výsledky i její slabiny. Zároveň si ověřuje, jestli se učitelka sama vzdělává, jaké má vzdělávací potřeby, jak dokáže implementovat získané poznatky z dalšího vzdělávání, jaká je její schopnost komunikace s nadřízeným, s rodičem i dítětem, zda je schopná sebe-reflexe.

*...administrativní zátěž, která představuje zřejmě nejen český fenomén, ředitele odvádí nejen od vedení pedagogické práce školy, ale také od kontaktu s vývojem teorie i praxe vyučování (znát legislativu ředitel musí, znát nejnovější trendy didaktiky nemusí). To vytváří riziko zastarávání ředitelovy pedagogické expertnosti, takže pak už ani není schopen být pedagogickým lídrem (Dvořák, 2011, s. 16).*

## 1.6 Ředitelka jako organizátor a administrátor

Každá mateřská škola má svoji formální organizační strukturu, to znamená, že platí vztahy nadřízenost x podřízenost, každý člen má dané pravomoci a odpovědnost (Tabulka č. 1). Ředitelka vydává organizační schéma, které je součástí vnitřní směrnice, v ní stanovuje kompetence jednotlivých zaměstnanců, jejich odpovědnost. Se směrnicí je musí seznámit, je uložena na dostupném místě. Ředitelka graficky znázorní velikost a členění organizační jednotky, sama je na vrcholné pozici, všichni jsou jí podřízeni a ředitelce se zodpovídají,

bud' přímo, nebo prostřednictvím vedoucích jednotlivých útvarů. Podle rozdělení zaměstnanců do jednotlivých stupňů je definován stupeň řízení ředitelky (Syslová, 2015).

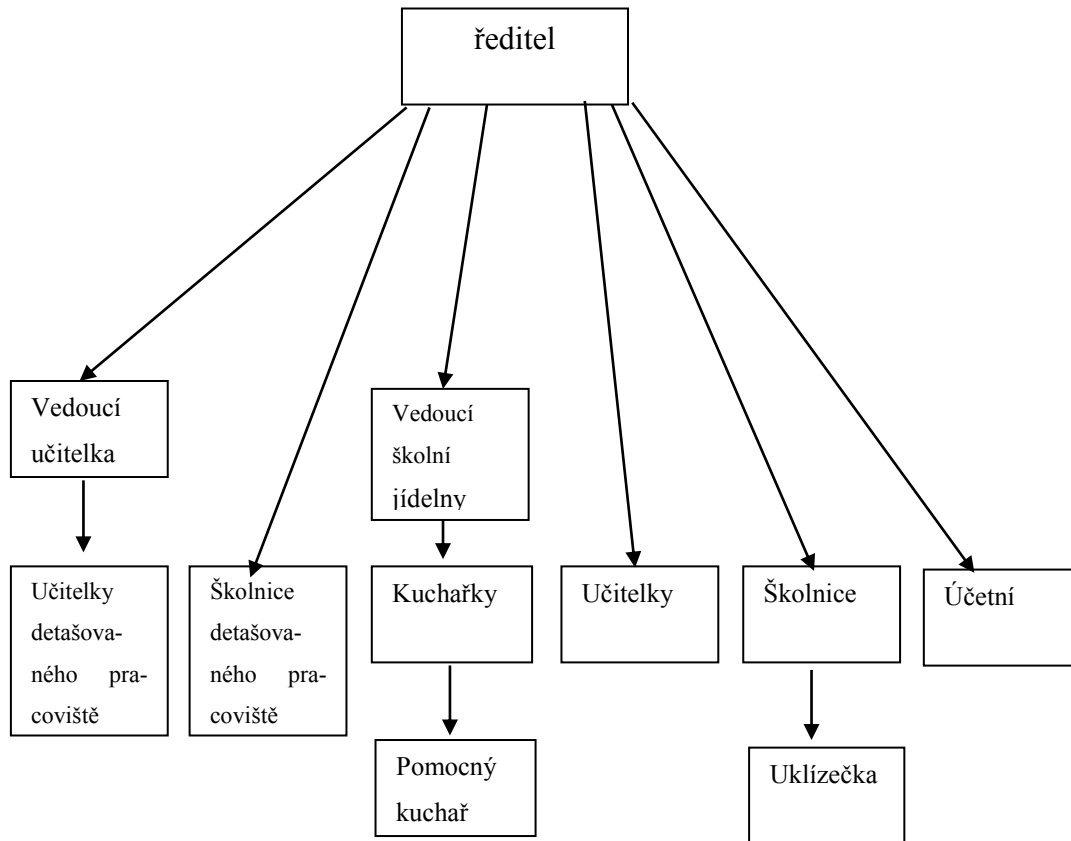
Ředitelka organizuje předškolní vzdělávání v souladu s platnými právními předpisy. Je potřeba, aby se dobře orientovala v potřebných ustanoveních a dodržovala je. Školský zákon a vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání ve znění pozdějších předpisů je základní dokument. Ředitelka vytváří podmínky pro vzdělávání dětí: zajišťuje flexibilní režim dne, vyváženost řízených a spontánních činností, využívání různých organizačních forem vyučování, poskytuje prostor pro seberealizaci dítěte, umožní individuální přístup k dítěti.

Ředitelka ve ŠVP PV stanovuje, jaké je vnitřní uspořádání tříd, jaká jsou kritéria pro přijetí dětí do MŠ, jaké je organizační zabezpečení školy, jaké cíle bude mít vzdělávání dětí.

Ředitelka vede dokumentaci školy, jejíž soupis není přesně definován, spíše reaguje na aktuální potřeby školy, může být veřejná a neveřejná. Dokumentaci lze rozdělit:

- na dokumenty týkající se vzniku školy (např. zřizovací listina...),
- na dokumenty se vzdělávacím obsahem (např. ŠVP PV, školní řád...),
- na dokumenty, které pomáhají s organizovat činnost školy (např. organizační řád),
- na dokumenty řešící pracovně právní vztahy (např. pracovní smlouvy),
- na kontrolní dokumenty, účetní dokumenty (např. protokoly ČŠI),
- na dokumenty, které poskytují informace (hodnotící zpráva školy) (Syslová, 2015).

Tabulka č. 1: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ŠKOLY



(Příklad organizační struktury mateřské školy, zpracováno na základě osobního studia managementu na FLKŘ UTB, 2015).

Ředitelka by měla spolupracovat se zřizovatelem, udržovat dobré a vstřícné vztahy pro kvalitní fungování organizace. Účastní se akcí v rámci propojení komunity. Vytváří vlastní akce školy, které rozvíjí kulturní život daného prostředí. Spolupracuje s různými spolky obce, informuje veřejnost o aktivitách školy.

Vzhledem k velkým požadavkům na ředitelku je vhodné delegovat některé pravomoci na zaměstnance.

## 2 INFORMAČNÍ PODPORA JAKO NÁSTROJ POMOCI PŘI VÝKONU FUNKCE ŘEDITELKY

Informační podporu lze definovat jako metodické řízení, poskytování metodických pokynů, aktivit pro zajištění řídicího procesu (Obdržálek, 2004). Následující část práce bude zaměřena na objasnění forem a druhů informací, které ředitelky mateřských škol při své práci využívají.

Začínající ředitelka má ze zákona povinnost rozšířit si kvalifikaci studiem pro ředitele škol, během něhož se postupně seznamuje s novou problematikou, se svými klíčovými povinnostmi. Všechny výše zmíněné funkce ředitelky ukazují, že informace, které má zjistit jsou obširné. Studium poskytuje ředitelce základ a spíše ji orientuje na další získávání nových poznatků. Další zkušenosti jsou pro ni nesmírně důležité, protože rozhoduje, vede, organizuje a řídí práci svých podřízených. Vše musí být v mezích zákona, za práci svých zaměstnanců a za chod organizace plně zodpovídá. Ředitelka může využívat všech dostupných možností, jak informace získat. V této oblasti se objevuje nový trend, že se mateřským školám nabízí právnické firmy, které za paušální mzdu nabízejí své služby. Většina mateřských škol nemá na tuto pomoc finanční prostředky. Je možné, že dostatek získaných informací souvisí s oblastí, kde ředitelka mateřské školy působí, jaký je zájem obcí, krajů o školu a její kvalitní fungování.

*Ředitelé škol, a obecněji školští manažeři, jsou považováni za klíčové aktéry rozvoje školy. Míra autonomie a rozsah odpovědnosti vedoucích pracovníků českých škol jsou přitom v mezinárodním srovnání velmi rozsáhlé. Současně se v poslední době ozývají hlasy, které zpochybňují to, jak vedení škol dokáže tento velký prostor autonomie obsáhnout. Otázkou proto je, zda jsou školští manažeři pro převzetí takové odpovědnosti adekvátně připravováni a zda jim je při výkonu jejich funkce poskytována přiměřená podpora (Trojan, 2011, s. 108).*

### 2.1 Formy podpory a pomoci ředitele MŠ

Podpůrným systémem ve školství lze pojmenovat soustavy institucí, organizací a služeb, které specificky pomáhají škole, řediteli, žákům ve výchovně vzdělávací činnosti (Obdržálek, 2004). Mezi hlavní nástroje podpory patří webové stránky, odborné knihy a časopisy, písemná a elektronická komunikace (e-mail, telefonická komunikace), porady, konzultace,

DVPP a také studium na VŠ. Sociální komunikace pomocí těchto nástrojů poskytuje ředitelce potřebné informace k jejímu rozhodování, motivuje ji k další práci, prostřednictvím komunikace kontroluje svoji činnost, emocionálně ji naplňuje, dochází při ní k výměně informací (Obdržálek, 2004).

### 2.1.1 Webové stránky

Ředitelka mateřské školy má možnost vybavit školu internetovým připojením prostřednictvím operátorů. K tvorbě webových stránek školy může využít odborných služeb, měla by být gramotná v práci s počítačem. K ředitelské práci je potřebná znalost platné legislativy, přesného znění zákonů a vyhlášek, včetně jejich novelizací, které jsou běžně dostupné na webových stránkách ministerstva školství. Zákony jsou napsány přehledně, protože ředitelka nemá právnické vzdělání, občas je problematické aplikovat zákony na konkrétní situaci v mateřské škole. Ředitelka může hledat pomoc nejen na stránkách ministerstva školství, ale i na jiných webových portálech, zde však není zaručena právní kvalita informace. Využívá všech možných informací z internetu k potvrzení správného rozhodnutí. Je nabízena podpora ČŠI na jejich stránkách. Sleduje reakce a náměty z vlastních stránek školy. Může porovnávat a inspirovat se z webových stránek jiných škol, sledovat vzdělávací stránky, např. Metodický portál RVP.cz, Portál ZKOLA.cz. Oporou mohou být placené stránky, které se zabývají správou mateřské školy, usnadňují administrativní práci ředitelky (Správa MŠ, 2016).

### 2.1.2 Písemná a telefonická výměna informací

Web umožňuje ředitelce přijímat nebo odesílat informace. K zásadním zdrojům nových informací patří příchozí písemné zprávy od zřizovatele, ministerstva nebo ředitelky v listové nebo elektronické podobě, které upozorňují ředitelku na její povinnosti, informují o prováděných změnách legislativy, změnách finančních prostředků, změnách v organizaci školy a oznamují rozhodnutí různých institucí týkajících se mateřské školy. Každá mateřská škola si vede evidenci příchozí i odeslané pošty, ředitelka evidovanou písemnou i elektronickou komunikaci ukládá, podle zákona na ni odpovídá.

Nejrychlejším prostředkem získávání informací je e-mail, který nahrazuje osobní verbální komunikaci verbální komunikací písemnou. Tímto způsobem jsou řešeny akutní problémy organizace. Práci ředitelky usnadní to, že u e-mailové zprávy může zvolit najednou více adresátů a zpráva se odesílá hromadně. Pomoc přichází někdy okamžitě nebo do druhého dne. Ředitelce také pomáhají předplacené služby odborníků, kteří zpracovávají a e-mailem

pravidelně zasílají novinky ze školství, vzorové smlouvy, směrnice. Právní výklady nejsou vždy jednoznačné, proto je důležité mít informace ověřené z více zdrojů. K dispozici je také moderní e-learningový systém, který umožňuje ředitelce vnitřní komunikaci v organizaci a komunikaci s rodiči, tyto stránky jsou zatím dle autora využívány častěji v základních školách (Babák, 2016).

Pokud ředitelky mateřských škol, hledají okamžité řešení problémů, využívají telefonu, jako prostředku informační podpory. Tato verbální komunikace je oboustranná, je zde zpětná vazba, to znamená, že ředitelka dostane na svou přímou otázku odpověď. Společně nalezené řešení mohou použít obě strany. Problémem může být špatně nebo nesrozumitelně formulovaná otázka nebo neschopnost dotazovaného poskytnout odpověď nebo nepochopená otázka. Je zde možnost nepřesného uplatnění získané informace. Součástí této komunikace bývá diskuze, která je orientovaná na dokládání správnosti s platnou legislativou. Ředitelky si mohou ukládat potřebné telefonní kontakty na ověřené poskytovatele informací.

### 2.1.3 Vysokoškolské studium a další vzdělávání

Velké množství informací nabízí studium na vysoké škole, kde ředitelka získává větší vhled do problematiky organizace pedagogického procesu, (využívání forem a metod pedagogické práce), částečně zkvalitňuje manažerské schopnosti (vystupování, obhajování názorů, rozdělování pravomocí, prosazování zájmů organizace). Seznamuje se s výsledky výzkumů, získává přehled o současných požadavcích na práci učitelky i ředitelky mateřské školy, důkladně poznává současné pojetí výchovně vzdělávací činnosti mateřské školy, jeho nedostatky, společně sleduje a diskutuje o následných změnách. Detailně se zabývá kurikulem mateřské školy RVP PV, učí se v něm orientovat tak, aby lépe vytvořila další strategii směřování školy. Účastní se konferencí, na kterých pedagogické fakulty prezentují současnou situaci mateřské školy a hledají řešení v souladu s legislativou nebo připravují podněty k její změně.

Dalším typem vzdělávání může být DVPP, jako vhodný způsob ke shromáždění důležitých dat. Ne vždy se objeví v nabídce požadované vzdělávání a kvalita vzdělávání různých vzdělávacích institucí není na stejné úrovni. Získané poznatky aplikuje ředitelka do své každodenní činnosti.

Samostudium je důležitou formou vzdělávání. Odborné knihy a časopisy poskytují ředitelce aktuální informace ze všech oblastí její práce. Ředitelka by měla mít představu o nabíd-

ce kvalitní odborné literatury. Některé časopisy se nachází i na webových stránkách. Mezi odborné časopisy patří Pedagogická orientace, Orbis Scholae, Pedagogika, e-Pedagogium, Řízení školy, Poradce ředitelky mateřské školy a jiné. Kvalitní informace v knihách pomáhají ředitelce při organizaci vzdělávání, pomáhají realizovat strategii školy, poskytují podporu a vzdělávají i ostatní zaměstnance. Jsou nezbytnou pomůckou ředitelky, může ji pravidelně využívat a je právoplatná a vždy po ruce. Pro srozumitelnější pochopení legislativy si ředitelka může zakoupit listinnou podobu zákonů a vyhlášek vydaných v knihách. Nevýhodou těchto knih je neustálá novelizace zákonů, včetně vyhlášek, proto musí sledovat platnost dokumentů. Dokumenty jsou přehledně seřazeny.

#### **2.1.4 Porady ředitelek s využitím konzultací a kontrol odborníků**

Na poradách nebo při konzultacích získávají ředitelky informace, které v sobě zahrnují aktualizace zákonů, řeší právní záležitosti, organizaci školy, částečně také samotný pedagogický proces, probíhají formou verbální oboustranné komunikace. Poskytované informace jsou podloženy právními výklady. Na konkrétní otázky dostane ředitelka odpovědi, které uplatní ve svých rozhodnutích. Setkání ředitelek mateřských škol bývají organizována na začátku školního roku, kdy je potřeba uvést změny do praxe a upozornit na minulé chyby, a před zápisem do mateřské školy ve druhém pololetí školního roku. Jejich smyslem je poskytnout pomoc s jejím organizováním i se správním řízením. Při hledání řešení ředitelka využívá také osobních konzultací s odborníky, hledá pomoc v poradnách, ne vždy se jí dostává uspokojivé odpovědi a pomoci.

Mezi odborníky poskytující informace lze zařadit i kontrolní orgány. Kontrolu lze chápat jako nástroj určité informační podpory, který poskytují kontrolní orgány, jako je ČŠI, KHS. Tyto instituce slouží nejen k zjišťování nedostatků dané školy, ale především jako poradenská zařízení, u kterých ředitelka hledá pomoc při řešení problémů. Vstřícnost a ochota jmenovaných institucí je zárukou navazování dobré spolupráce s ředitelkou mateřské školy. Kontroly s hledáním řešení probíhají na pracovišti, kde se jich přímo účastní ředitelka. O výsledku jejich šetření je vyrozuměn zřizovatel. Kontrolní orgány navrhují řešení, poskytují ředitelce informace, jak dosáhnout daného cíle.

## 2.2 Informační podpora poskytovaná státem

Stát podporuje kvalitní vzdělávání, poskytuje ředitelce základní informace vytyčení v Bílé knize (2001) propracované v Strategii vzdělávací politiky České republiky do roku 2020 (2014), přepracovaným RVP PV, zákony a vyhláškami týkající se školství uveřejněné na webových stránkách MŠMT, na webových stránkách České školní inspekce, která kontroluje plnění státního nařízení nebo na statistických stránkách uiv.cz. Stát, zastoupený ministerstvem školství, poskytuje základní obecné informace týkající legislativy, organizace pedagogického procesu. Dotační programy usnadňují práci ředitelky pomocí manuálů. Jsou vyvěšeny na webu.

Studium na vysoké škole a další vzdělávání patří mezi nástroje informační podpory, které nabízí zdokonalování manažerských, pedagogických a organizačních schopností ředitelky. Vysoké školy a univerzity garantují poskytnutí nejnovějších poznatků založených na výzkumech, metodologii a ověřovaných výsledcích v praxi. Uskutečňují konference, kde konfrontují způsob a výsledky vzdělávání mezi univerzitami, vysokými školami s určitým zaměřením.

Stát v zastoupení krajem zasílá elektronicky i písemně svá rozhodnutí a nařízení, doporučení. Kraj je prostředníkem při řešení problémů, získávání dalších informací pro ředitelky. Využívá k těmto účelům zejména elektronickou poštu, která se jeví jako nejefektivnější, je ji možno revidovat. Prostřednictvím kraje jsou školám předávána znění novel zákonů, sborníky.

Dalším účinným informačním nástrojem, který stát nabízí ředitelkám mateřských škol, jsou porady, které organizují kraje. Tento nástroj patří k nejpreferovanějším ředitelkami, protože mají možnost osobního kontaktu, mohou komunikovat, reagovat na změny, připomínkovat. Tento způsob pomáhá v hledání potřebných informací. Kraj organizuje také konference, kde zástupci státu (pracovníci ze strany ministerstva školství) vysvětlují ředitelkám problematiku spojenou se zákony a vyhláškami.

Telefonickou komunikaci ředitelka využívá v menší míře, při závažnějších problémech hledá informace na krajské úrovni a poté na státní úrovni. Písemná forma je praktičtější, protože je uložena a k dispozici. Tato komunikace je stejná i z opačné strany, od státu, kraje. Stát kontaktuje ředitelku v případě, že zasílá na pracoviště kontrolu, že požaduje doložení informací nebo v případě, že ověřuje informace. Pro ředitelku je jakákoliv podpora od



státu prospěšná a potřebná. Stát si začíná uvědomovat, jak velikou zodpovědnost ředitelům přenechal<sup>1</sup>.

### 2.3 Informační podpora ze strany zřizovatele

Povinnosti zřizovatele vůči mateřské škole a naopak přesně definuje školský zákon a vyhláška o předškolním vzdělávání. Mezi nejdůležitější faktory, které ovlivňují vytváření kvalitních podmínek pro vzdělávání a samotnou činnost školy jsou dobré vzájemné vztahy. Ředitelka by měla být iniciátorem aktivní komunikace, strategicky plánovat způsob rozvoje dobrých vztahů.

První informaci od zřizovatele dostává ředitelka jmenováním do funkce. Je potřeba si vytvořit efektivní informační systém a pravidla vzájemné komunikace. Záměrem obou institucí je dosažení stejného cíle, prosperita a fungování mateřské školy, součinností všech, kteří se do procesu zapojují (Syslová, 2015).

Zřizovatel poskytuje ředitelce informace týkající se samotného ekonomického provozu školy, dále zřizovatel rozhoduje a schvaluje výši rozpočtu školy. Při předkládání návrhu rozpočtu by měla ředitelka poskytnout adekvátní informace podložené argumenty, konfrontovat je s informacemi od zřizovatele. Na projednávání by měla být plně připravena. Se zřizovatelem řeší souběžně možné investice a opravy. Zřizovatel na základě poskytnutých informací o stavu budovy provádí běžné opravy. Oznamuje ředitelce způsob realizace investic. Zřizovatel může ovlivnit výši úplaty za předškolní vzdělávání, stanovit nižší sazbu, s ředitelkou projedná možnosti využití finančních prostředků z úplaty, poskytne informace o navýšení příjmů organizace.

Ředitelka konzultuje termíny, kdy provoz školy uzavírá (na prázdniny), zřizovatel schvaluje termín zápisu do mateřské školy, schvaluje výjimky z počtu přijatých dětí.

---

<sup>1</sup> Příloha č. 1 se zabývá informační podporou v zahraničí, jako příklad je uvedena Velká Británie, která klade velký důraz na kvalitu vzdělávání. Ředitelé mateřských škol jsou dostatečně státem informováni a podporováni.

Pravidelně informuje zřizovatele o činnosti mateřské školy, zasílá mu hodnotící zprávu, zve jeho zástupce na akce školy, předkládá koncepci činnosti školy, je přístupná návrhům. Pomáhá zřizovateli s přípravou akcí obce. Zapojuje se do projektů obce.

Obec přeposílá ředitelce důležité informace týkající se účetnictví, zjištěných nových dotačních programů, pomáhá s realizací některých projektů, podporuje školu. Posílá do školy zástupce, kteří provádí kontrolu, a radí ředitelce platné způsoby účtování.

Zřizovatel pravidelně navštěvuje organizaci, komunikuje s ředitelkou, zve ji na zasedání rady obce.

Ředitelka by se měla zajímat o politiku obce, svými aktivitami ji podporovat (Bečvářová, 2010).

## 2.4 Podpora od mentorů, ředitelek

*Lazarová (2011) mentoring v prostředí škol chápe jako profesionální praxi poskytující podporu, asistenci a vedení...* (Syslová, 2015, s. 17). Podle dalších autorů jde o dlouhodobé podporování, konzultace, rady, o pomoc zkušenějších začínajícím. Efektivní mentoring je založen na důvěře a respektu začínající ředitelky a ochotě a kvalitě zkušené ředitelky (Hrbáčková, Suchánková, 2014).

Ředitelka na začátku své profesní dráhy hledá cestu a buduje si vlastní systém práce, seznamuje se se zkušenostmi a poznatky zkušenějších. Je to významná pomoc pro zkvalitnění její práce. Je důležité, když má nová ředitelka možnost opřít se o mentora, efektivně fungující kolegyni, která je ochotná ukázat jí agendu, dokáže poradit, jak řešit problémy, kde hledat další potřebné informace. Někdy je tato podpora klíčová pro další profesní růst ředitelky. Tuto pomoc lze definovat jako neformální, přirozený mentoring, kdy mentor vytváří rozvíjející se vztah pro mentee, méně informovanou osobu nezištně, bez mentorského vzdělání, přirozeně.

Mentorem může být označována zkušená, ne vždy starší ředitelka. Jejím posláním není poučovat, ale poskytovat rady, pokud ji o to mentee- začínající ředitelka požádá. Je facilitátorem učení nové ředitelky. Mentor nejen předává informace, ale také je sdílí. Důležitá je také výměna odborná, jejíž cílem je rozvíjet specifické, odborné kompetence ředitelky. Syslová (2015) ve své knize hovoří o kvalitách a vlastnostech mentora, ve své publikaci se

zabývá učitelkou mateřské školy, ale požadavky na mentora pro ředitelku jsou stejné. Měla by:

- *rozumět druhým,*
- *být schopna teoretické reflexe,*
- *být vynalézavá ve své profesi,*
- *systematicky se vzdělávat,*
- *rozvíjet vztahy, založené na důvěře,*
- *rozumět sama sobě,*
- *mít rozvinuté komunikační dovednosti,*
- *mít smysl pro rovnováhu a humor,*
- *mít zájem rozvíjet druhé,*
- *mít ujasněné cíle (Syslová, 2015, s. 21).*

Povinné kvalifikační studium pro ředitelky škol stanovuje určitý druh formálního mentoringu prostřednictvím vzdělávacího studia pro ředitelky a stáže v jiné mateřské škole. Mentor zpřístupní základní informace, které je povinen podle dohody s poskytovateli vzdělávacího kurzu zveřejnit. Vzdělávání je systematické a pravidelné, obvykle po dobu jednoho roku. Mentee nedokáže posoudit, vzhledem ke své krátké praxi, kvalitu poskytnutých informací. Během kurzu a při stáži na cizím pracovišti si zapisuje ředitelka nově získané informace. Každá ředitelka využívá jiný řídicí styl, nezná detailně problematiku a může dojít k nepochopení vyslovených informací týkajících se vedení školy. Přesto i tato forma informační pomoci je pro nezkušenou ředitelku velmi cenná.

Mentoring je pro ředitelky větší podporou než metodická podpora od státu nebo zřizovatele, protože je věcná, rychlá a osobní. Často používaným nástrojem je e-mailová zpráva, telefonická komunikace nebo osobní konzultace. Tento způsob informační podpory rozvíjí profesní hodnoty ředitelky, jeho cílem je urychlení růstu osobnosti ředitelky mateřské školy, její úspěšnosti a dodává klid potřebný pro další práci.

Každá ředitelka je osobnost a některá mentoring nepovažuje za důležitý. Některá považuje získávání požadovaných informací a nalezení řešení vlastním úsilím za naplnění osobního cíle funkce ředitelky mateřské školy (Syslová, 2015).

## 2.5 Podpora ze strany rodičů dětí mateřské školy

Vztahy mezi mateřskou školou a rodiči upravuje školský zákon. Současné pojetí předškolního vzdělávání je zcela jiné než v minulosti. Řada rodičů posuzuje činnost mateřské školy podle svých zkušeností z dětství, nezná cíle soudobého předškolního vzdělávání. Hlavním úkolem ředitelky mateřské školy je nejdříve rodiče seznámit s cíli předškolního vzdělávání, ujasnit představy, odstranit pochyby rodičů o vzdělávání svých dětí se zákonnými možnostmi mateřské školy. Je důležité stanovit systém vzájemné komunikace, vytvořit pro rodiče informační systém, kde mohou hledat informace o škole, jejím programu, akcích. Patří sem webové stránky, nástěnky, školní řád, denní konzultace, třídní schůzky a jiné.

Je nezbytné rozvíjet dobré vztahy s rodiči, kteří škole důvěřují a podporují ji. Zároveň je třeba přesvědčovat citlivým a aktivním přístupem rodiče, kteří vyžadují nepřiměřené požadavky a očekávání v rozporu s možnostmi mateřské školy. Dobrá škola je založena na spoluúčasti rodičů na dění v mateřské škole. Rodiče jsou motivováni ke spolupráci, jsou dostatečně informováni o její činnosti, zapojují se do tvorby ŠVP PV .

První informace, které rodiče s ředitelkou sdílí, jsou základní údaje při zápisu dítěte do mateřské školy. Ředitelka poskytuje základní informace a formuluje požadavky, které tvoří kritéria mateřské školy. Po přijetí dítěte do mateřské školy probíhá obvykle vstupní informativní pohovor s rodiči za účelem získat potřebné informace o dítěti, o jeho zvycích, zálibách, silných stránkách, o rodinné anamnéze. Záleží na ředitelce, aby vytvořila prostředí vzájemné důvěry. Nabízí rodičům a dětem adaptační program k snadnějšímu přechodu z rodinného prostředí do prostředí nového. Je využíván batolaty, může mít různou formu, organizovaný nebo volný, v kompetenci rodičů (Svobodová, 2010).

Na společné třídní schůzce jsou rodičům poskytnuty informace týkající se provozu školy během školního roku, průběhu vzdělávání, rodiče mají možnost seznámit se podrobně se ŠVP PV, školním řádem a dalšími veřejnými směrnicemi školy. Mohou diskutovat o formách vzdělávání, nabídnout vlastní aktivitu, materiály. Pravidelně jsou zváni do mateřské školy na ukázkovou práci s dětmi.

Škola nabízí možnost konzultací s ředitelkou. Ty jsou využívány v hojné míře, protože probíhají důvěrně v uzavřené místnosti a rodiče mohou bez ostychu sdělit své názory a požadavky vůči škole. Součástí je diskuze o možnostech řešení. Rodičům jsou poskytovány informace o vývoji dítěte.

Každodenní osobní kontakt ředitelky s rodiči je nejefektivnější, vytváří neformální a otevřený vztah k rodině ze strany školy. Ředitelka by měla umět rodičům naslouchat, projevat empatii, umět argumentovat jako odborník na předškolní vzdělávání, se zákonnými zástupci jednat s respektem a bez předsudků.

Informace od rodičů ředitelka získává z dotazníků, ve kterých hodnotí svoji spokojenost se vzděláváním svého dítěte, organizací školy. Otázky musí být formulovány jasně, jednoznačně a srozumitelně.

Zpětnou vazbou dobré informační podpory je vysoká účast rodičů na společných akcích školy.

Snahou ředitelky je vytvořit oboustranně důvěrný vztah mezi rodinou a školou, podporovat úsilí rodiny vychovávat a vzdělávat děti, vstřícně reagovat na reálné požadavky rodičů (Sedláčková, Syslová, Štěpánková, 2012).

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 METODOLOGIE VÝZKUMU

V teoretické části jsme se pokusili objasnit pojmy související s informacemi a způsobem jejich získávání pro práci ředitelky mateřské školy. Výzkumná část formuluje hlavní i dílčí cíle výzkumu, stanovuje výzkumné otázky, které jsou vodítkem k její realizaci. Následně jsme vymezili strategii výzkumu, určili samotný charakter bakalářské práce, využili jsme metodu, určenou ke sběru dat a zjistili způsob zpracování informací. Závěrem jsme se pokusili vytvořit doporučení vycházejícího z výzkumu.

#### 3.1 Výzkumné cíle a výzkumné otázky

Samotné téma bakalářské práce vybízí k hlubšímu zjišťování informací v procesu kvalitativně orientovaného výzkumu.

**Hlavním cílem** výzkumu je:

Odkrýt charakter a intenzitu vzájemné informační podpory ředitelek mateřských škol.

**Díličmi cíli** výzkumu jsme si stanovili:

1. Odhalit jednotlivé oblasti informační podpory v práci ředitelek mateřských škol.
2. Objasnit konkrétní formy vzájemné informační podpory ředitelek mateřských škol.
3. Prozkoumat frekvenci vzájemné informační podpory ředitelek mateřských škol.

V tomto výzkumu byla stanovena **hlavní výzkumná otázka**:

Jaká je vzájemná informační podpora ředitelek mateřských škol.

Tato otázka byla rozpracována do **díličích výzkumných otázek**:

1. V jakých oblastech řízení v souvislosti s výkonem funkce se ředitelky vzájemně informačně podporují.
2. Jaké druhy informační podpory si ředitelky navzájem poskytují.
3. Jaké formy informační podpory ředitelky preferují a proč.
4. Jaký význam má pro ředitelky vzájemná informační podpora.

### 3.2 Výzkumná metoda

Pro hledání odpovědí na stanovené otázky a cíle jsme zvolili metodu polostrukturovaného rozhovoru, podle Švaříčka, Šedřové (2007) jde o metodu, která je nejčastěji využívána ke sběru dat, a to formou dotazování badatele, prostřednictvím předem připravených okruhů a otázek účastníkovi, participantovi výzkumu, který na tyto otázky odpovídá. Cílem této metody ve výzkumu bylo zjistit komplexní informace o studovaném jevu.

Rozhovor bylo nutné předem promyslet, oslovit dostatečný počet ředitelky mateřských škol, poté se na rozhovor řádně připravit. Zjistit základní informace dostupné z webových stránek mateřské školy o ředitelce, která se rozhovoru měla účastnit. Bylo potřebné vytvořit a formulovat schéma základních okruhů k rozhovoru.

Okruhy se týkaly:

- podpory, komunikace mezi ředitelkami,
- získávání důležitých informací pro ředitelky,
- informačních potřeb ředitelek,
- důvodů vzájemné informační podpory.

Tazatelka si připravila ve svém portfoliu nabídku otázek z uvedených okruhů a doplňující otázky k podrobnějšímu vysvětlení a detailnosti odpovědi. Sled otázek u polostrukturovaného rozhovoru byl obměňován podle situace a odpovědi participantky. U některých rozhovorů nebyly položeny všechny otázky, tazatelka reagovala na aktuální stav a na obsaženost vyjádření ředitelky. Byly využity jen ty dotazy, které byly stěžejní pro daný rozhovor. Každá participantka mohla své vyjádření doplnit vlastní úvahou nebo argumentací z vlastních zkušeností. Této možnosti využila.

Etická část přípravy rozhovoru nebyla opomenuta. Participantka dala předem písemný souhlas s použitím rozhovoru pro výzkumné účely, byla seznámena s tématem výzkumu. Rozhovor byl nahrán na diktafon, posléze přepsán do textové podoby za účelem dalšího výzkumného zpracování. Participantce byl nabídnut tento písemný přepis, žádná nabídky nevyužila. Rozhovory byly přepsány identicky podle zvukové nahrávky. Byl dodržen požadavek na anonymitu rozhovorů, v bakalářské práci nebyly uveřejněny žádné údaje, které podléhají ochraně dat.



### 3.3 Výzkumný vzorek

Podle Denzin, Lincolnová (2005) i podle Švaříčka, Šed'ové (2007), je možné chápat ředitelky mateřských škol jako odbornice na sociální situace a zde by mohly být označeny za naivní vědce, jako odbornice na situace, které prožívají, a výzkumník by měl porozumět situacím z pohledu těchto subjektů.

Do výzkumu bylo zapojeno pět ředitelky mateřských škol z různých částí Zlínského kraje. Participantkami výzkumu byly: tři ředitelky veřejných mateřských škol ve městě, jedna ředitelka veřejné mateřské školy na vesnici a ředitelka soukromé mateřské školy ve městě.

Výběr participantek pro výzkum byl promyšlený. Záměrně byly osloveny ředitelky mateřských škol, které byly ze stejného regionu, aby byla zajištěna snadnější dostupnost. Ke spolupráci byly vyzvány ředitelky veřejných mateřských škol ve městech i na vesnicích. Cílem bylo oslovit ředitelky různě velikých škol, ať už jednotřídních nebo ředitelky s detašovanými pracovišti.

Na spolupráci reflektovalo pět ředitelky z patnácti oslovených, včetně ředitelky soukromé mateřské školy. Z důvodu nízkého počtu participantek byla do výzkumného vzorku zařazena. Všechny participující ředitelky měly vysokoškolské vzdělání. Důvodem neochoty podílet se na výzkumu mohlo být časové zaneprázdnění ředitelky, nezájem o výzkum, ale také neochota sdílet informace. Při výzkumu se snažila badatelka vyvarovat subjektivního postoje.

### 3.4 Analýza dat

Po získaných rozhovorech byla data přepsána a analyzována. Podle Hendla (2016) jde při kvalitativní analýze o systematické nenumerné organizování dat (dat i práce s lidmi), s cílem odhalit témata, pravidelnosti, kvality a vztahy.

Data byla zpracována technikou otevřeného kódování, která se řadí mezi induktivní techniky. Do terénu jsme vstupovali až po provedení kódování předchozího rozhovoru a zjištění nových dat a nastíněním kategorií. Každým následujícím rozhovorem se seznam názvů kódů rozšiřoval a doplňoval, u čtvrtého a pátého rozhovoru se začala objevovat shoda názvů kódů, ale byly zjištěny i nové kódy. Protože se nepodařilo zajistit další participantky, pátým rozhovorem byla práce v terénu ukončena. Text byl podle obsahu členěn na

části. Postupovali jsme metodou papír a tužka. Jednotlivým slovům nebo významovým částem textu byly přiděleny kódy, jména, označení slovem nebo krátkou frází. Řádky textu byly očíslovány pro snadnější orientaci a dohledání kódů. Z nově vytvořených fragmentů jsme sestavili seznam kódů postupně u všech rozhovorů.

Poté následoval proces vytváření kategorií. Ze seznamu kódů jsme systematicky a postupně podřazovali a seskupovali do jednotlivých kategorií kódy, které byly vnitřně propojené. Jednotlivým kategoriím jsme přiřadili pojmy, které seskupené kódy definovaly a spojovaly. Byla zpracována tabulka s pojmy, názvy kategorií a s nimi souvisejícími kódy (Příloha č. 5). Graficky jsme znázornili nejdůležitější kategorie.

## 4 INTERPRETACE DAT

Jak již bylo zmíněno, bylo zpracováno pět rozhovorů. Z jejich přepsaných dat byly analyzovány kódy a následně vytvořeny kategorie.

Vzájemná informační pomoc mezi ředitelkami závisí na mnoha faktorech, především na osobnosti ředitelky, jejích schopnostech, stylu práce a potřebách. Jak udává Syslová (2015), ředitelka se musí orientovat v různých oblastech, jako je management, personalistika a další. Přichází do styku s různými duhy informací. Z výpovědí ředitelek vyplývá, jak informace vnímají, jak je přijímají a popřípadě sdělují. Prvotní analýza dat z rozhovorů s participantkami ukázala, že informační podpora mezi nimi existuje a je využívána.

### 4.1 Ochota sdílet informace s ředitelkami

Informace je podle Obdržálka (2004) část zprávy, která přináší vnitřně určené nové sdělení. Aby ředitelka disponovala potřebnými informacemi, je zapotřebí jejího aktivního přístupu ke sběru dat: „...*prostě jo, musím hledat.*“ (ŘD) Podle vlastních slov řeší problémy na základě zpracovaných informací, které má k dispozici. Je pro ni užitečné oslovovat ostatní ředitelky nebo odborníky a mít spolehlivé a okamžité údaje: „...*metodička nás okamžitě informuje, jiné informace od zřizovatele mám také téměř okamžitě.*“ (ŘC) Dostatek informací a komunikační schopnosti jsou základním předpokladem následného předávání ověřených údajů: „...*tak záleží na tom, kterou oslovím, vždycky se snažím oslovit ty, o kterých vím, že mě neodbudou.*“ (ŘD) V další části rozhovoru, vyjadřuje pozitivní reakce ředitelek, které kontaktuje a žádá o pomoc. Je ochotná získávat informace tak, že osloví ředitelky z jiných měst, z jiného okresu. Záleží na vyhodnocení nových dat, jejich zpracování a využití v praxi. Ne vždy mohou být údaje v souladu s jejími potřebami.

Participantky popisují důležitost získávání informací, jsou ochotny vytvořit dostatek časového prostoru ke sdílení informací. Podle jedné z nich: „...*víc hlav, víc ví.*“ (ŘB) I některou „jednoznačnou“ informaci může pochopit každá jinak, proto si raději ověřují data a scházejí se nad rámec pracovní doby. V otázce se badatelka táže, jak dlouhé může být společné hledání řešení.

„*Aha tak to je úplně ideální, protože to se vždycky sejdem po své pracovní době. My to nějak neomezujeme. Sedíme spolu hodinu dvě hodiny, většinou se potom nabalí i jiné osobní anebo rodinné, ale tak klidně i ty dvě hodinky si posedíme. Říkám, není to tak časté,*

*proto když už se sejdem, tak ten prostor si pro sebe uděláme, to odpoledne třeba máme pro sebe, takže je nám úplně jedno jak dlouho spolu budeme povídat.*“ (ŘC)

Participantka výzkumu je přesvědčená o kvalitní informační podpoře mezi ředitelkami ve svém okolí: *„...navzájem si pomáháme.*“ (ŘC) Ve svých tvrzeních uvádí, že mezi nimi panují dobré komunikační vztahy: *„...tak holky dáme si vědět, jak to uděláme.*“ (ŘC) Jejich setkávání je pravidelné a intenzivní, ve skupině čtyř kolegyň, ale: *„...se neselektují od těch druhých.*“ (ŘC)

Je běžné, jak bylo v rozhovorech uvedeno, že sdílení veškerých informací se uskutečňuje se souhlasem autora informace. Je zde ochota sdělovat si všechny zjištěné údaje, bez větších detailů, vzájemně se podporovat. Sdílení informací platí i při spolupráci s odborníky, která je dlouhodobě funkční: *„...musela jsem se obrátit na odborníky, protože to bylo hodně náročné i kolegyně ředitelky, nevěděly jak s tímto problémem naložit.*“ (ŘE) Zjištěné obecné poznatky od odborníků si ředitelky přeposílají, ale jednotlivé problémy se liší a uplatnění dat vyžaduje individuální posouzení.

Ředitelky uvádějí, že se kontaktují třikrát až čtyřikrát za týden. Frekvence sdílení informací je vysoká. Z interview je patrná spolupráce v úzkém okruhu ředitelek ve městě: *„...mám kolem sebe ty kolegyně, které jsem si jaksi vyhledala, s kterými jsme si sedly navzájem, tak myslím si, že spolupracuju a jakože faň.*“ (ŘB) Byly označeny jako ředitelky sousedních mateřských škol v okolí, které spojují povinnosti ke zřizovateli, stejné podmínky nebo podobné uspořádání organizace.

U některých ředitelek je velká iniciativa základem dobrých vzájemných komunikačních vztahů, dokáží organizovat setkání: *„...regionální porada ředitelek i z okolí, všechny ředitelky.*“ (ŘC). Setkávání považují všechny za přínosné a důležité. Jedna dotazovaná vyslovuje požadavek na vyšší intenzitu setkávání, zdůvodňuje tvrzením: *„...když už nám to neusnadní nebo nějak nevypomůže naše ministerstvo, tak je myslím potřeba, abychom si více pomáhaly samy navzájem.*“ (ŘE) Další považuje četnost schůzek se zřizovatelem za nedostačující: *„...není taková, jak bych si představovala/“* (ŘC). Svými odpověďmi dokladují potřebnost schůzek a diskuze o aktuálních problémech. Vzájemná komunikace podle participantky ovlivňuje znalost odpovědí na jakoukoliv otázku, jestli byla poskytnuta kvalitní data a ověřené informace. Jiným pozitivem setkávání je pro dotazovanou ředitelku inspirace: *„...vždycky jsem z tama přišla s nějakýma podnětama.*“ (ŘA) Důležitost informační podpory mezi ředitelkami spatřují participantky výzkumu v diskuzi a ověřování dat. *„Že určitě člověk si musí i pro ten vlastní pocit to s někým probrat, jo, jako, srovnat to.*“ (ŘB)

Pokud získá ředitelka kvalitní data, uplatňuje je v praxi, zpracovává je: „...na míru školky.“ (ŘE) Ověření nových informací jakýchkoliv rozměrů závisí na jejich implementování do praxe.

Mezi ředitelkami panuje shoda v potřebnosti informační podpory a sdílení informací. K informacím, které nejsou časté, patří informace z pedagogické oblasti.

„Co si ale nesdělujeme, je, jak neefektivněji pracovat s dětmi... Jako, by nebylo dobré vědět, co se dá udělat v této oblasti jinak.“ (ŘE). Mezi informace z pedagogické činnosti participantky zařadily: „... různé druhy novelizace: ervépečka, aktualizace, nové zákony, školský zákon.“ (ŘC). Současné novely přivádí ředitelky do rozpaků, protože jak popisují, nestíhají provádět novelizaci svých předpisů a neustále dostávají nové informace o dalších změnách. Konkrétní informace tohoto druhu dat si participantky nechtějí předávat, protože je považují za osobní. Některé z nich uvádí, že sdílení informací v minulosti, bylo četnější a otevřenější v rámci celé struktury. Ředitelky jsou tedy podle reakcí natolik kvalifikované, že informace tohoto druhu jim postačují v základní podobě.

Je otázkou, zda může být informační podpora v pedagogické oblasti sdílená v celé síti ředitel mateřských škol a zda by nedošlo k narušení autonomie.

Vstup a účast rodiče v mateřské škole považují participantky za součást spolupráce a informační pomoci od rodičů. Současně mezi sebou sdílí informace o řešení problémů se zákonnými zástupci. Je paradoxem, když ředitelky žádají rodiče o spolupráci a komunikační podporu a na druhé straně vytváří informační argumentaci, která vyznívá proti jejich názorům a přáním.

Ze zjištěných dat vyplývá, že vzájemná informační komunikace mezi ředitelkami je čteně využívána a je stabilní „...na nějakém mrtvém bodě to nezůstává, nebo že to nestagnuje, už jenom tím, že pořád máme chuť si na to kávé sednout.“ (ŘB), ředitelky mají zájem o předávání informací. Přesto je považováno za důležitou informační pomoc vytvoření instituce, která by se zabývala vzájemnou komunikací mezi ředitelkami.

## 4.2 Efektivnější práce ředitele

Efektivitu práce ředitelky podporuje komunikace mezi ředitelkami. Je založena převážně na osobním kontaktu. Ředitelky objasnily, že vedou dialog, pokud neúspěšně, tak přizvou další do diskuze, a pokouší se najít řešení „...řikám, to je velice individuální, pokud je to problém, který se kterým chceme společně řešit anebo vytváříme něco společně, víc hlav

*víc rozumu, jak se říká, vždycky scházíme se, co já vím, tak dvakrát třikrát za čtvrt roku, tak jak je třeba, když tak aj častěji.*“ (ŘC) Ve městě probíhají časté schůzky ředitelek, setkávají se na seminářích, na situačních poradách: *„...máme teda i společné ředitelské porady na městě a potom si třeba sedneme, můžeme probrat nějaké věci.*“ (ŘD) Jiná participantka uvedla k řešení problému: *„... oslovím i více ředitelek třeba i z jiného města, zeptám se, jak to chodí u nich, udělám si takový zlatý střed, nikde není přesná kuchařka, jak co má být.*“ (ŘD)

Ředitelka při své práci využívá řadu technických zařízení k zjišťování a sdílení informací, musí respektovat ochranu dat, která pro ni ze zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů vyplývá.

Podle slov ředitelek využívají ve velké míře telefon, který je nejvíce dostupný: *„...jo, nějaké probírání po telefonu nejčastěji po telefonu, jo, a že já nevím, zavolám té kolegyni, něco si není jistá, řeknu, ty podívej jak to tam je, jak to tam máš, jak tomu rozumíš.*“ (ŘB) Komunikace po telefonu je podle autentického sdělení participantek nejčtetnější, atmosféra hovoru bývá uvolněná, přátelská. Všechny potvrdily, že se nesetkávají s odmítavou odpovědí a kolegyně jsou ochotné o položené otázce diskutovat a je zde snaha pomoci. Většinou se mnoho problémů dá vyřešit telefonicky. Pokud se jedná o závažnější problém, následuje osobní setkání a prostor pro diskuzi. Neobrací se o pomoc pouze ke kolegyním, ale i k odborníkům, metodičce: *„... zvednu telefon a okamžitě řeším a ona je natolik fundovaná, že vždycky nám tu odpověď řekne. Takže, co nezmůžeme vlastníma silama, tak se obrátíme na ni.*“ (ŘC)

K vzájemné komunikaci je využívána elektronická pošta a datové schránky. Vše je běžně dostupné, ředitelka uvádí, že běžná cesta získávání informací je: *„... mailem, pokud je to opravdu jakože oficiální, ale to spíš ty datové schránky není o sběru nějakých informací, to jsou, že oficiální prostě, já nevím, zahájení nějakých kontrol nebo nějaké výsledky, jo, ale písemně, normálně mailovou poštou.*“ (ŘB)

Tento způsob je využíván i k přeposílání získaných informací, participantka se v interview pozitivně vyjádřila ke sdílení těchto informací, které považuje za důvěryhodné, motivací je jí vlastní zodpovědný přístup k zpracování informací. Elektronickou komunikaci využívá i k úředním aktům, zejména při kontaktu s nadřízenými orgány. Z rozhovoru vyplývá, že ředitelka značně podporuje vzájemnou informační podporu mezi kolegyněmi.

*„Klidně si pak pošleme dokumenty, jak si je která zpracuje no a každá si potom po svém z toho dáváme dohromady, jak potřebujeme, to děláme všechny, takže i když já přeposílám informaci, tak ji mám natolik zpracovanou důvěryhodně, že kolegyně mně naprosto důvěřují, tak já to dělám taky tak a ještě teda problém nebyl.“ (ŘC)*

(ŘE) S tím souvisí také vysoká frekvence přijímání nových údajů: *„... se řeší každý den a každý den je jiný problém.“*(ŘE) V rozhovorech participantky uvádí, že vzhledem k agendě, kterou musí vést, je neustálé přepracování dokumentů zátěžové, většinou na úkor pedagogické činnosti.

*„No tak řekla bych, že dříve jsme každá pracovala dost samostatně, že se to dalo zvládnout. Nyní, když jsou ty změny časté a často měnící se, tak vidím, že nemám problém jen já, máme skoro všechny a možná nás to i stmeluje v tom, že se snažíme najít stejné řešení, společné, hodně prodiskutováváme.“*(ŘD)

Z výpovědí je zřejmé, že se ředitelky zcela neorientují v současné legislativě, potřebují podporu. Jak jedna z nich označila, nových informací je mnoho a stále přibývají, jsou různorodé. Řešení tohoto problému spatřuje ve vzájemné informační podpoře a spolupráci. Není zde patrná obava z konkurence, jejich vztahy jsou otevřené, přímé a cílené.

Participantky uvedly, že informace jsou jim dostupné v zákonech, na sítích, ať již na internetu nebo jim je poskytne telefonicky kolegyně anebo odborník. *„Ale od ředitelek jsou všechny informace důležité, protože každá má svou zkušenost, která se určitě někdy může hodit. Určitě je lepší jakoby radši vědět víc, než méně.“* (ŘE)

Společně umí ředitelky najít řešení problémů, jak ze situace vyplývá. Tyto výsledky jsou pro ně důvěryhodné, společně se na nich podílí a využívají je v praxi.

Práce s informacemi přes internetové a sociální sítě je vysoce frekventovaná, pozitivně se k ní vyjádřila každá participantka. Informace získané tímto způsobem považují za spolehlivé a důležité.

Participantky jsou obezřetné při stahování dat z jiných serverů, obrací se na ověřené zdroje, ke kterým patří zejména stránky ministerstva školství. Tyto informace jsou příliš obecné, podle jejich komentáře je nepovažují za dostatečné, protože musí tyto informace dále ověřovat, vybírat jen ty z nich, jež jsou vhodné pro jejich mateřskou školu a zpracovávat je dál: *„... tak se musí náležitě ošetřit, většinou jsou to nějaké, které se řeší vnitřními směrnici nebo vnitřními předpisy, takže tam už je to legislativa nastavená.“* (ŘC)

Ve výpovědi uvádí, že využívají služeb právníků: „...*takže tam to je super, že tam vlastně píše veškeré novinky, které jsou teďka včetně třeba úpravu zákonů a tak dál, takže tam vidím tady v této, v tomto směru velkou pomoc, že člověk je pořád informovaný.*“ (ŘA) Tyto informace jsou pro ně oporou, z vyjádření se dá říci, že je upozorňují na změny, povinnosti, které z nových informací vyplývají, přestože jak už bylo zmíněno, nejsou informace od těchto poskytovatelů neomylné. Participantka rovněž uvedla, že služby jsou zpoplatněny. Z reakcí ředitelky lze konstatovat, že tyto služby navozují určitý způsob komunikace, patří sem dotazování, ověřování nebo přeposílání zjištěných údajů.

Dopis je prostředkem získávání informací, ředitelka jej musí: „*oficiálně napsat, usnést dotaz.*“ (ŘB). O klasické formě zasílání dopisů se ředitelky více nezmiňují, nahradily je elektronickou verzí.

Ředitelky hledají informace v odborných publikacích nebo v časopisech, jak zmiňují: „...*všechno člověk může nějakým způsobem vyčíst.*“ (ŘA) Další pomoc vyhledají tehdy, pokud nenajdou vhodné informace, jak uvádí: „...*no tak v první řadě se ho snažím najít nějak, buď opravuju v odborné literatuře, záleží, co to je za problém, jestli to je z personalistiky, pokud se týká pracovní-právních vztahů, tak opravdu ten zákoník práce.*“ (ŘD) Podle tvrzení, které poskytly, využívají dostupných metodik. Z jejich slov vyvozujeme, že by bylo přínosem vytvořit manuál pro ředitelky, patřila by sem: „...*legislativa a zákonné věci, co musí plnit mateřská škola, který lze chápat jako sborník vzorů (smluv, směrnic), kdyby to už jednou bylo vypracované, nemusela by nad tím ona strávit, i ty roky praxe.*“ (ŘA)

Z toho vyplývá, že spolupracují při vytváření dokumentů, mají společný cíl, mají zájem o důležité informace: „...*je spousta materiálů, že se držíme společných společně té páteře nebo té osnovy.*“ (ŘC)

Informace z povinné legislativy lze vyčíst z odborných textů, zákonů, jsou dostupné nejen v knihách, na webu, jsou rozesílány do mateřských škol. Udávají ve svých odpovědích participantky. Jedna zúčastněná uvedla, že knihy a ověřené zdroje informací jsou pro ni jakousi motivací: „...*mě nějaký způsobem nakopnou.*“ (ŘE)

Ředitelky komunikují v pracovních skupinách, kde řeší aktuální konkrétní problémy platné pro všechny. Tyto informace, které zpracovávají, jsou potřebné pro praxi školy, řeší novinky jako šablony.

Legislativní informace, zákony jsou základem všech právních i ostatních dokumentů školy: „...*ale legislativa, jo, toto je, tam člověk není kovaný nikdy, protože předpisy, zákony, vyhlášky, tady ty číselná označení se neustále mění.*“ (ŘC) Ředitelky se vyjadřují k množství



zákonů a jejich časté novelizaci. Není v jejich silách tuto legislativu absorbovat. Jediný zákon, který ředitelky musí ovládat, je školský zákon, který nedávno prošel změnami. Dle vyjádření ředitelek skýtá nové povinnosti, které objasňuje na situačních poradách metodička pro mateřské školy.

Protože tyto změny jsou příliš časté, je logické, že uvádí své obavy z používání citací a z platnosti jednotlivých statí. Jako řešení by mohlo být jimi navrhované zřízení asistenta, odborníka na legislativní práci. Nové informace přichází z MŠMT prostřednictvím krajských orgánů: „...i ministerstvo občas něco pošle přímo na mail...to jsou samozřejmě jako nejčastěji, co jsou nějaké nové podněty, které přicházejí hlavně z ministerstva, ...“ (ŘA) Participantka tyto informace považuje za prioritní, dále je zpracovává, ověřuje.

Za podstatné považují ředitelky dostatek informací právníckého rázu. Ředitelky využívají předplacené internetové služby, účastní se seminářů s právníky: „...většinou ano, člověk je aspoň informovaný.“ (ŘA) Ze své funkce zastupují stát jako statutární osoby ve správním řízení. „Tak záleží, co je zrovna aktuální (smích), jo, třeba prostě, když bylo to správní řízení, tak třeba to, jo, protože opravdu jak to přesně v tom procesu probíhá, jak přijde ten rodič, kde si všude to ta paní ředitelka zapíše, ty, já nevím, čísla jednací a podobně.“ (ŘA) Ředitelka soukromé školy svým výrokem chtěla upozornit na systém poskytování strohých informací zřizovatelem, které jsou k dispozici soukromým školám. Podle jejího vyjádření nastala v organizaci změna systému ve správním řízení, proto jsou pro ni všechny informace důležité. Všechny údaje, které poskytuje, musí být v souladu s platnými zákony. Informace, které ředitelka potřebuje, sice sdílí s ostatními, ale je pro ni důležitý zdroj informace, kterým podle jejího sdělení bývá nejčastěji právník.

Zvýšení pracovního uspokojení a úspěšnosti, urychlení profesního růstu pomáhá také mentoring (Syslová, 2015)

„... nicméně nejdůležitější pro mě byla bývalá kolegyně, bývalá paní ředitelka naší sousední školky. Ta mi pomáhala s prvním ŠVP, pomáhala jak radou, tak třeba i přeposíláním různých informací, pomáhala, já nevím například řešit pracovní vztahy, jo, takže nebo prostě i pedagogické problémy nebo taky vzdělávací problémy. Skutečně mi moc pomohla, za co jsem dodnes vděčná.“ (ŘE)

Kromě jedné dotazované, všechny pracovaly s mentorem, který jim předal své získané informace. Podle reakcí ředitelek bylo uvedení do práce méně stresující, mentor představoval určitou oporu. Jak uvádějí, mají se svým mentorem stále přátelské vztahy. Informa-

ce, které jim byly předány, využily v praxi. Postavení mentora není v našem systému pravidlem. Je vhodnou informační pomocí každému začínajícímu vedoucímu pracovníkovi.

Ředitelky musí při řešení personálních situací předpisy a zákony dodržovat a podle nich pracovat. „*Tak v první řadě, kdo mi radil (ha) byl hlavně zákoník práce s výkladem, který se stal jako mojí biblí.*“ (ŘD) Sledování neustálých změn ředitelky podle svých slov nezvládají, častokrát nechápou jejich smysl a přenechávají zpracování na fundovaných právnících. Přesto participantka uvádí jako nástroj k aktuálním informacím komunikaci se zákonem č.262/2006 Sb., zákoníkem práce, ve znění pozdějších předpisů, který jí umožňuje řešit personální oblasti: „...*třeba, že se radíme, já nevím, když, jak teďka jsem měla nebo mám tu osobní asistenci, jakým způsobem a kam.*“ (ŘC) Poskytování informací týkajících se této oblasti ředitelky nepovažují za problematické. Informace nejsou interní. Pracovní smlouvy, náplně práce, platové tabulky jsou veřejně dostupné dokumenty.

Podle vyjádření zúčastněné participantky jsou informace z oblasti managementu dostupné, ředitelky nemají problém získat informace ohledně řízení organizace. Tyto zprávy mezi sebou ředitelky sdílí, telefonicky zjišťují a ověřují. Informace pomáhají ředitelkám řešit situace v mateřské škole: „...*máme možnost z těch šablon posílit personální podporu.*“ (ŘB) Podle jiného vyjádření diskutují o vytvoření pracovních podmínek pro zaměstnance. Ředitelka mateřské školy uvádí, že tyto problémy řeší v komunikačních skupinách, vzniklých na pokyn zřizovatele. Při práci s manažerskými informacemi si musí ředitelka samostatně nastudovat dokumenty a poté záleží na jejích schopnostech, jak je uplatní. Ze slov všech ředitelek je zřejmé, že provádí podpůrná opatření, plánují je a realizují. Participantky jsou podle sdělení ochotné dále předávat a přijímat tento druh informací, aktivně komunikují navzájem a společně hledají řešení.

Informace obsahující organizační předpisy jsou stále aktuální. „*Řešila jsem tak třeba stanovení úplaty za školku, protože v ten moment jsem si nebyla, nebyla jsem si jistá, co se do úplaty jako takové započítává a v jaké míře se to započítává, stále mi to nějak nevycházelo, takže v tomto mi poradily...*“ (ŘE) Tyto konkrétní informace na základě vlastní zkušenosti ředitelky mohou upozornit jinou kolegyni na nedostatky a vést k jejich odstranění. Ve výpovědi participantky zazněly informace, které řešila při nástupu do funkce: „...*hlavně co se týká personálu, popřípadě chodu školky, to ze začátku, když jsem nastoupila:*“ (ŘD) Uvedené údaje jsou příkladem typu informací, které si ředitelky přeposílají, získávají další informace nejen telefonicky nebo emailem, ale také mají snahu si řešení vydiskutovat při

osobních schůzkách, získat co nejvíce informací a tím zefektivnit výkon práce ředitelek mateřských škol.

### 4.3 Obavy ředitelek

V interview zazněly různé informace, které ředitelky ve své práci využívají. V této kapitole se budeme věnovat těm, které úzce souvisí s obavami, jež práci ředitelek provází.

*„Když to řeknu zjednodušeně, tak prostě na všechno nemusí být papír, tím by se určitě ušetřilo jednak spoustu času, který by každá ředitelka mohla věnovat dětem no a celkově by se ta byrokracie snížila.“* (ŘE) Z těchto slov je patrné, že to, co ředitelky omezuje a co jim přiděluje starosti je byrokracie. Snaží se zpracovávat ty nejnnutnější dokumenty: *„...kdybych chtěla sebevíc, tak nestíhám sledovat...“* (ŘB) Přesto mají obavy ze špatně formulovaných směrnic, kritérií, řádů. Vše musí prezentovat v listinné podobě. *„Ale v současné přemíře informací je to celkem nemožné. Já se snažím ty informace nějak zpracovávat.“* (ŘE) Jak participantky uvádějí, informací přibývá a orientace v nich je obtížná a časově náročná.

Z výpovědí všech participantek jasně vyplývá, že všechny povinnosti, které měl vůči mateřské škole stát, přešly na ředitelky. Stát svou moc decentralizoval. *„Takže nad tím by se měli zamyslet, protože fakt na každé škole mají asistenta, na třeba administrativní práci.“* (ŘC) Podle jedné dotazované jsou ředitelky přetížené, jsou na ně kladeny vysoké požadavky: *„...byť nám teda snížili úvazky, coby ředitelkám, pořád je to, protože to je papírové a manažerské práce, to je katastrofa.“* (ŘB) I tato ředitelka vyjadřuje určitou nejistotu ve správnosti svých rozhodnutí a plnění svých pracovních povinností. Hlavní obavu vidí v administrativě, která se jí jeví jako neúměrná. Realizovat obsáhlé požadavky na jednotlivé oblasti práce považuje za velmi náročné.

Ve vztahu k uvedeným souvislostem další participantka udává, že musí splňovat nejen vysoké požadavky státu, ale zřizovatele. Tyto zpracovává podle jeho nařízení: *„...opravdu, to su teda fakt, spousta věcí, která není povinností ředitelky, oni vyloženě nařizují a jsou to kolikrát tak závažné věci, že zaberou strašně moc energie a času té ředitelce.“* (ŘC). Bylo by možné argumentovat zřizovateli, že některé z jeho nařízení nepatří k povinnostem ředitelky. Podle informací participantek každá uposlechne z obavy o narušení vzájemné komunikace a spolupráce.

V dalším rozhovoru bylo navrženo omezení přímé práce s dětmi jako možné řešení. Je sporné, zda by poté byla ředitelka schopna objektivně posuzovat úroveň výchovně vzdělávací práce bez kontaktu s realitou. Za zamyšlení určitě stojí delegovat některé povinnosti na další zaměstnance. Tento názor se jeví jako jedno z východisek pomoci ředitelkám.

V mateřských školách převažuje feminizace kolektivu: „...*ty babské kolektivy, že někdy si dokážeme mezi sebou nadělat zbytečného pekla.*“ (ŘC) Jak citace napovídá, ředitelky mají starosti s koučováním ryze ženského kolektivu. Mnoho publikací uvádí, že muži dokáží obohatit ženský kolektiv a vztahy na pracovišti jsou spokojenější (Stiefelová, 2008). V rozhovorech okrajově tuto problematiku řeší ředitelka, pro kterou je v současné době problémem sehnat kvalitního zaměstnance: „...*takže teď řeším akutně od 1. března najít někoho, kdo by byl natolik spolehlivý, aby a chtěl za tyto peníze.*“ (ŘC) Peníze jsou podle participantky příčinou, proč není o místa v mateřských školách velký zájem, muži jsou jejich zaměstnanci jen zřídka.

V odpovědi na otázku o pomoci mentora zaznělo, že začátek ve funkci pro ně nebyl příliš stresující, protože se mohly opřít o pomoc mentora. Naopak jedna participantka reagovala způsobem „...*položila klíče na stůl a odešla.*“ (ŘC) Po špatné zkušenosti s předchůdkyní, která jí nepomohla, musela svou situaci řešit samostatným vyhledáváním informací v zákonech a dále i pomocí komunikace s ředitelkami jiných mateřských škol.

Ředitelky s krátkodobou praxí pocítují nejistotu ve svých rozhodnutích. Musí vynaložit, hodně úsilí k nastudování dokumentů. Navíc jejich vstup do funkce byl ovlivněn nedostatečným zaškolením, způsobeným nedostatkem času a prostoru k předání funkce: „...*zaškolení nicméně to bylo v takových tech časech v těch chvíličkách.*“ (ŘA)

Z výroku participantky vyznívá, že navíc jsou soukromé mateřské školy izolované od přísunu informací: „...*my se vůbec nedostanem do kontaktu se státníma ředitelkama, jako my, soukromí, všechno je jako úplně, nebo státními městskými že, všechno je prostě mimo.*“

(ŘA) S ostatními kolegyněmi neveřejných škol se setkávají maximálně třikrát do roka. Podle hodnocení této situace jinou participantkou, je problém na straně ředitelky soukromých škol, které by měly být aktivnější a oslovit město, kraj, aby problém konkrétně řešili, a to by podle ní mělo vést ke zlepšení „špatné“ komunikace se státem, se zřizovatelem.

Participantka z mateřské školy na vesnici uvádí nízkou četnost schůzek ředitelky. „*Osobně je navštěvuji, velice zřídka. Jednak na to není dostatek času, jo, že bych jela a šla něco řešit, to ne, ale jako i z jejich strany asi ani necítím nějakou potřebu se scházet, že bysme chodili spolu na kafe nebo něco takhle blíže rozebíraly, to ani tak ne.*“ (ŘE) V porovnání

s městem je spolupráce a vzájemná pomoc podstatně omezenější. Ředitelky v okolí se navzájem neznají, nekomunikují, raději spolupracují s kolegyněmi z města. Z uvedených výpovědí je zřejmá obava z vymizení komunikace mezi ředitelkami zcela.

Mezi obavy, které vyslovily ředitelky, patří strach z reakcí rodičů, kteří si často na ředitelky stěžují: „...*volala mi kolegyně, která má problém s rodiči, který vygradoval až do takové fáze, že rodiče podali stížnost na kraj na paní ředitelku, samozřejmě byl neoprávněný.*“ (ŘC) V další části rozhovoru doplňuje, že schopnost komunikace patří k základním požadavkům na ředitelku. Často je náročné ustát klidnou atmosféru při argumentaci. Avšak uznává, že v současné době vysokých požadavků rodičů, je to její povinností. Podle komentářů si ředitelky sdělují, jak postupují v jednotlivých kauzách, navzájem se upozorňují, čeho se vyvarovat.

Dominantní obavou je pro ředitelky, patrné z jejich projevu, strach ze stále rostoucí byrokracie. Není zřejmé, zda je administrativní povinnost hlavní příčinou problémů ředitelek.

#### 4.4 Nezáměr sdílet informace

Různé obavy mohou být příčinou, proč ředitelky nechtějí sdílet informace s ostatními kolegyněmi. „...*ta rivalita bude větší a větší a každý si ty informace bude snažit udržet tak, aby on byl ten originální, ten nejlepší.*“ (ŘA) Patří sem obavy z konkurence, kterou ředitelky pocítují. Raději nekomunikují vůbec. Jedná se především o ředitelky mateřských škol na vesnici a soukromých mateřských škol ve městě. Participantky těchto typů zařízení se takto vyjádřily k situaci v mateřské škole. Převažuje u nich pasivita při sdílení informací. Nemají potřebu pomáhat a ani necítí z druhé strany komunikační roviny zájem o poskytnutí informací. Za nereálné, považují další dotazované, sdílení specifických informací: „...*ŠVP, to know-how té školy, tak, že v tom jsme každá opatrná.*“ (ŘC) Každá ředitelka si hlídá svoje interní data, pečlivě zvažuje, komu je poskytne a důvěrné informace nesdíljuje: „...*třeba nejde s tím navenek.*“ (ŘD) I uvnitř spolupráce v úzkém kruhu ředitelek, zcela konkrétní a osobní data neuvádí. Omezuje se pouze na pomoc, jak se k informacím dopracovat. Údaje z finanční oblasti jsou ke sdílení podle ředitelek nevhodné. V této oblasti hledají pomoc u kvalifikovaného odborníka.

Některé ředitelky uvádí, že o větší informační pomoc mají zájem jen tehdy, pokud jsou aktuální změny předpisů a zákonů, jinak tuto pomoc nepotřebují. I když jim je poskytnut soubor informací, stejně jej považují za nedostačující: „...*musím hodně dohledávat.*“ (ŘD)

O některé druhy dat participantky nejeví zájem, považují je za nezaručené: „...*ale ne vždy dostanu to, co potřebuju, protože samy třeba neví.*“ (ŘA) Ředitelky v rozhovoru uvádějí, jak využívají informací ve své praxi a jak s nimi dál pracují. Jak udávají, často informace končí u nich, dále je nepředávají. „*Pokud je to pro moji potřebu, potřebuju si něco ujasnit, osvětlit, tak zůstávají ve mně, použiju je tehdy, kdy potřebuju.*“ (ŘD) Pro některé z nich existuje velký nesoulad mezi teorií a praxí. Informace, které zjistí na seminářích, jsou jiné, než ty, které lze uplatnit v praxi. „...*praxe je vždycky jiná, než na tom semináři i na tom, ale nějak jsem si to já tady zavedla.*“ (ŘA) Následuje ověřování a pochybnosti o kvalitě informace, kterou mají v ruce.

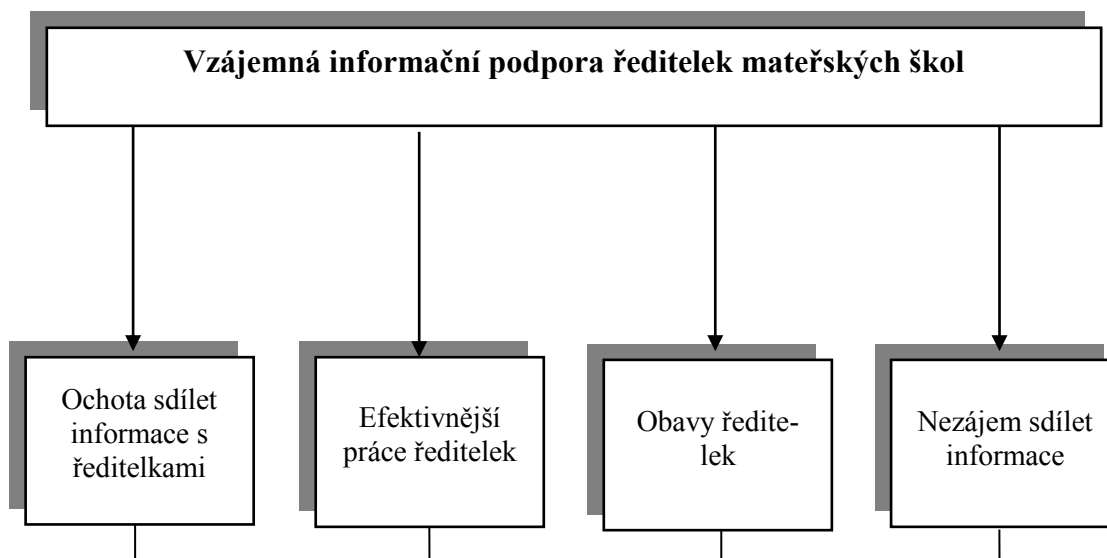
Některé participantky vypověděly o pomalém navazování kontaktů mezi ředitelkami, u jedné z nich zapříčiněné odlišností zřizovatele: „...*nicméně jako většinou ty státní si to pořeší mezi sebou,....*“ (ŘA) Mezi ředitelkami neveřejných mateřských škol je vzájemná informační podpora velmi slabá, komunikují a spolupracují spolu jen zřídka. U další z nich je příčinou rivalita nebo nezájem sdílet informace.

Ředitelky z města uvádí nízkou frekvenci setkávání zástupců celé struktury, kterou tvoří nejen ředitelky, ale i zástupci státu: „...*dněska je to komplikované, protože, říkám, když se sejdem i na tom městě, tak je to opravdu občas a jednou třeba fakt za čtvrt roku.*“ (ŘC) Podle jejich sdělení se v minulosti častěji ředitelky scházely s vedením. Byly více informované. Bariérou, která omezuje ředitelky v četnější komunikaci, je dle slov participantky také vzdálenost: „...*nemůžu za nimi jezdit osobně, je to daleko a hlavně není ani tolik času, takže, když něco člověk potřebuje hned, nejrychlejší je ten telefon, jo, který je hned po ruce.*“ (ŘE) Jak uvedly v rozhovorech, veškeré informace se nedají projednávat po telefonu a ředitelky si řešení hledají samy, nesdílí, nejsou si jisté ve svých rozhodnutích.

Nesdílnost a izolace ostatních ředitelk může být také odrazem jejich vysoce produktivních schopností

## 5 ZÁVĚRY VÝZKUMU

Podle zjištění, které vyplynulo z výzkumu, vzájemná informační podpora ředitelek mateřských škol úzce souvisí s následujícími kategoriemi a vztahy mezi nimi.



Obsah jednotlivých kategorií vypovídá o současném stavu vzájemné informační podpory ředitelek mateřských škol. Ty jsou ochotné sdílet informace s ostatními ředitelkami, hledat informace, zpracovávat je, spolupracovat, společně komunikovat. Jejich vzájemná informační pomoc je častá, někde i pravidelná. Této pomoci využívají k zefektivnění výkonu své práce. Podporují se v manažerských, právních a organizačních a ekonomických oblastech řízení školy. K tomu využívají informace od státu nebo odborníků, které jsou obecné a přístupné. Tyto informace společně sdílí, zpracovávají a uplatňují v praxi. Ředitelky považují vzájemnou pomoc za důležitou a potřebnou. K získávání a ověřování informací je preferován osobního kontakt, který umožňuje společné hledání řešení problémů. Jednotlivé formy kontaktu (schůzka nebo telefonicky) jsou řešeny podle situace a časových možností.

Obavy z neúspěchu, izolace, obsáhlé požadavky na práci ředitelek a neustálé legislativní změny způsobují pomalé navazování kontaktů a uzavřenost. Nezájem některých ředitelek sdílet informace je způsoben obavou z konkurence, neochotou ředitelek pomoci jiným nebo také bariérou, kterou je vzdálenost veřejných mateřských škol na vesnici nebo soukromých škol ve městě.

Vzájemnou informační podporu považují ředitelky jako dostupnou a ověřenou pomoc k odstranění obav, která jim může přispět k zvládnutí výkonu funkce ředitelky.

## 6 DISKUZE A DOPORUČENÍ

Ředitelky mateřských škol jsou přístupny jakékoliv formě informační podpory, kterou považují, podle výsledků šetření, za přínosnou.

Za pozitivum lze považovat zprávu, že ředitelky hledají informace, snaží se získat nové poznatky, pracují flexibilně. Změny zákonů, které ovlivňují činnost mateřské školy, jsou častým zmiňovaným problémem z praxe. Je zde možné polemizovat o vhodnosti vlastního zpracování nebo využití právnických firem. Záleží na osobnosti ředitelky, kterou formu zvolí. Do oblastí informací, které lze zařadit podle šetření mezi nejpodstatnější, patří data z legislativy, managementu, financování školy, administrativy. Informace týkající se pedagogické činnosti jsou interní záležitostí ředitelky, závisí na její zvolené strategii. Tyto údaje nejsou příliš žádané, při zpracování dat je postačující RVP PV. Manuál pro ředitelky nebo odborník, jako asistent ředitelky na pracovišti, je jedním z návrhů ředitelek na pozitivní změnu situace, nicméně v současné době se postupně začínají objevovat první studie k práci ředitelek (Dvořák, 2011), zatím se s aktuálním stavem musí ředitelky vyrovnat samy.

Neustálé přepracovávání agendy je považováno ředitelkami za velmi zatěžující činnost. K tomu mohou přispívat také četné, neúplné nebo nepřesné informace, které se jim dostávají do rukou. Je obtížné rozlišit kvalitní a nekvalitní informaci. To je možné pouze ověřováním, a to prostřednictvím vzájemné komunikace. Ředitelka je plně kvalifikovaná pro výkon funkce, měla by mít povědomí o důležitých nových informacích. Delegovat svoji pozici na druhého při zajišťování a zpracovávání všech informací, by se mohlo stát krátkozraké, protože je zcela zodpovědná za chod mateřské školy. Poláková (2010) na základě dotazníkového šetření zmiňuje velkou vyčerpávanost ředitelek mateřských škol a doporučuje provádět analýzu časového snímku práce ředitelky.

Člověk je schopen si zapamatovat většinu informací z verbální komunikace, slovní nebo nonverbální, obrazové (Čáp, Mareš, 2007). K preferovaným způsobům získávání informací ředitelky řadí osobní kontakt, ačkoliv telefon a email je nejčastějším využívaným prostředkem ke komunikaci, hlavně pro okamžitou informační pomoc. Ve velkém měřítku jsou ředitelkami využívány služby odborníků, DVPP a samostudium odborných textů. Jako ideální cesta k dobré informovanosti se jeví, ve srovnání s ostatními způsoby, komunikační podpora mezi ředitelkami navzájem s využíváním jejich dosavadních zkušeností. Tato pomoc je také součástí hledání údajů. Bez ní by nebylo možné najít správnou informaci.



V tomto šetření se ukazuje, že je zapotřebí odstranit obavy ředitelek, vyplývající z nejednoznačného výkladu informací a jejich aplikace v praxi. Obavy z narušení suverenity školy, slabá komunikace, nezáměr nebo izolovanost, jsou podle ředitelek důvodem k zápornému vztahu ke sdílení informací. Dnešní situaci v mateřských školách ovlivňuje koncept uvolněného rodičovství (Koucká, 2017), kde se ředitelka obává reakcí rodičů, vyjednává a argumentuje. Je na zvážení, zda by větší informovanost o povinnostech na obou stranách vztahy zlepšila, či nikoliv.

Navzdory těmto negativům lze považovat vzájemnou informační podporu mezi ředitelkami za prosperující a postupně se rozvíjející. Ředitelky získávají data nejen aktivním způsobem, ale rády diskutují, potřebují komunikovat a ověřovat si své názory a informace. Napomáhá to k uspokojování jejich potřeb a profesionálnímu růstu.

Ředitelky očekávají výraznější podporu od nadřízených orgánů. Možná právě samostatnost mateřských škol je důvodem, proč stát nebo zřizovatel doposud není nakloněn větší spolupráci a pomoci ředitelkám. Na základě našeho výzkumu by českým ředitelkám mohlo pomoci vytvoření podobného modelu, fungujícího ve Velké Británii (TTA 1998 – Techer Training Agency), kde by byla zřízena instituce, která se zabývá řešením problémů ředitelů (Příloha č. 1). Odstranily by se obavy ředitelek, zjednodušila by se administrativní práce ředitelky, měly by srozumitelné informace, které by implementovaly do praxe. Je však na ředitelkách samotných, aby poskytly státu dostatek informací a podnětů k provedení změn. Nebo je pro ně postačující vzájemná informační pomoc od kolegyň.

Výzkum necíleně poukazuje na autonomii škol, kterou si ředitelky chrání, dále také na demokratický přístup státu ke svým školám, všechny mají stejné povinnosti. Ředitelky na základě zkušeností z dlouhodobé praxe informační pomoc podporují, vyžadují a často i iniciují. Nestátní školy mají svá specifika a pravidla. Některé povinnosti jsou zaváděny nově i v těchto zřízeních a ředitelky vítají informační pomoc ostatních.

## ZÁVĚR

Tato bakalářská práce byla věnována problematice vzájemné informační podpory ředitelek mateřských škol.

Teoretická část byla zaměřena na objasnění a sumarizaci různorodých informací, které jsou pro praxi ředitelky mateřské školy žádoucí, spolu s nabídkou prostředků, které umožňují ředitelkám informace získat. Součástí teoretické části byl vhled do oblastí ředitelské profese s nastíněním povinností, pro které jsou získané informace základem práce.

V praktické části byl prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru s pěti ředitelkami mateřských škol, zjišťován charakter informační pomoci, kterou si vzájemně poskytují. Předem byla promyšlena obsahová část rozhovorů, formulace okruhů a otázek. Ředitelky, které poskytly interview, byly vstřícné a ochotné sdílet informace ze své praxe.

Prostřednictvím otevřeného kódování údajů z interview byly systematicky vytvořeny čtyři hlavní kategorie. Klíčovými kategoriemi byly označeny: ochota sdílet informace s ředitelkami, efektivnější práce ředitelek, obavy ředitelek a nezájem sdílet informace. Tyto jednotlivé kategorie se vzájemně propojovaly, vypovídaly o vztahu participantek výzkumu k informacím a k informační podpoře.

Výsledky výzkumu ukázaly, že vzájemná informační podpora je pro ředitelky důležitá, čteně se do ní zapojují, protože ke své práci potřebují užitečné informace. Kromě pedagogické oblasti, ve které jsou podle výsledků šetření informace dostačující, jsou pro ně žádanými informacemi data ze všech oblastí činnosti řízení mateřské školy, tedy manažerské, právní, administrativní, personální a ekonomické. Pro ověření a získávání nových informací je vzájemná komunikace ředitelek nezbytná. K její aplikaci jsou schopné použít různých nástrojů. Informace získávají s využitím verbální nebo nonverbální komunikace, pomocí telefonu, schůzky, emailu, odborného textu nebo služby odborníků. Ve městě je vzájemná informační podpora mezi ředitelkami intenzivnější než na vesnici. Podle zjištění četnější setkání vytváří kvalitní kooperativní vztahy a rozvíjí vzájemnou informační podporu. Tato pomoc je pro ředitelky zásadní a stejnou pomoc očekávají od státu.

Z výsledků výzkumu se prostřednictvím zjištěných informací podařilo splnit cíle výzkumu s teoretickým vysvětlením informačních druhů a nástrojů k jejich získávání. Tím byl cíl bakalářské práce splněn.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

BABÁK, Libor. AES- moderní informační a e-learningový systém. *Řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer, ČR, 2016, XIII(12), 2. ISSN 1214-8679.

BEČVÁŘOVÁ, Zuzana. *Kvalita, strategie a efektivita v řízení mateřské školy*. Praha: Portál, 2010, 171 s. ISBN 978-80-7367-221-8.

BUSH, Tony. a Les BELL. *The principles and practice of educational management*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications, 2002, 332 s. ISBN 07-619-4792-2.

ČÁP, Jan a Jiří MAREŠ. *Psychologie pro učitele*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2007, 655 s. ISBN 978-80-7367-273-7.

ČESKO. *Zákon č.101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů*. In: Sbírka zákonů ČR. 2000. s. 21. Dostupné také z: <http://www.zakony.cz/zakony/2000/101/zakon-101-2000-Sb-zakon-o-ochrane-osobnich-udaju-SB2000101>

ČESKO. *Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů*. In: Sbírka zákonů ČR. 2016, s. 151. Dostupné také z: <http://www.msmt.cz/dokumenty-3/skolsky-zakon-ve-zneni-ucinnem-od-1-1-2017-do-31-8-2017>

ČESKO. *Zákon č.563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých předpisů, ve znění pozdějších předpisů*. In: Sbírka zákonů ČR. 2016, s. 31. Dostupné také z: <http://www.msmt.cz/file/38850/>

ČESKO. *Zákoník práce 2014 - s výkladem: právní stav k 1. 1. 2014*. 15. Praha: Grada, 2014, 104 s. Právo pro praxi. ISBN 978-80-247-5125-2.

DENZIN, Norman K. a Yvonna S. LINCOLN. *The SAGE handbook of qualitative research*. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, c2005, 1-32 s. ISBN 07-619-2757-3.

DOBROVOLNÁ, Alexandra. Mentor může posílit naše profesní sebevědomí. *Informatorium* 3-8. Praha: Portál, 2015, XXII(2), 2. ISSN 1210-7506.

DVOŘÁK, Dominik. Pedagogické vedení školy: hledání zdrojů a obsahu pojmu. *Orbis Scholae: Pedagogické vedení školy: Lidé v čele školy a učení žáků* [online]. Praha: Univer-

zita Karlova v Praze, 2011, 5(3), 17 [cit. 2016-05-17]. ISSN 2336-3177. Dostupné z: [http://www.orbisscholae.cz/archiv/2011/2011\\_3\\_01.pdf](http://www.orbisscholae.cz/archiv/2011/2011_3_01.pdf)

Early years (under 5s) foundation stage framework (EYFS). *GOV.uk* [online]. London: GOV.uk, 2014 [cit. 2017-03-23]. Dostupné z: <https://www.gov.uk/government/publications/early-years-foundation-stage-framework--2>

Genderová problematika zaměstnanců ve školství. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. Praha: MŠMT, c2013-2017 [cit. 2017-03-23]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/genderova-problematika-zamestnancu-ve-skolstvi?highlightWords=gender>

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016, 437 s. ISBN 9788026209829.

HRBÁČKOVÁ, Karla, Eliška SUCHÁNKOVÁ, Jana LUKÁŠOVÁ a Diana DUHÁROVÁ. *Mentoring jako metodická podpora vzdělávání učitelů*. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati, 2014, 150 s. ISBN 978-80-7454-457-6.

KOUCKÁ, Pavla. Současní rodiče jsou aktivní a mají vysoké nároky. *Informatorium 3-8*. Praha: Portál, 2017, XXIV(2), 3. ISSN 1210-7506.

MALE, Trevor. *Being an effective headteacher*. London: Paul Chapman, 2006, 144 s. ISBN 18-478-7857-1.

*Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: Bílá kniha*. Praha: Tauris, 2001, 98 s. ISBN 8021103728.

OBDRŽÁLEK, Zdeněk. *Organizácia a manažment školstva*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo- Mladé letá, 2004, 419 s. ISBN 80- 10- 00022-1.

PLAMÍNEK, Jiří. *Teorie vitality: cesta od managementu k leadershipu*. Praha: Alfa Publishing, 2006. 165 s. ISBN 80-868-5136-2.

POLÁKOVÁ, Yveta. *Vliv administrativy a správní činnosti ředitele mateřské školy na kvalitu pedagogického řízení mateřské školy*. Olomouc, 2010, 70 s. Bakalářská práce. Filozofická fakulta UP v Olomouci. Vedoucí práce PhDr. Zuzana Tichá, PhD.

SEDLÁČKOVÁ, Hana, Zora SYSLOVÁ a Lucie ŠTĚPÁNKOVÁ. *Hodnocení výsledků předškolního vzdělávání*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 152 s. ISBN 978-80-7357-884-8.

*Správa mateřských škol* [online]. [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: [www.spravams.cz](http://www.spravams.cz)

STONER, James Arthur Finch, R. Edward FREEMAN a Daniel R. GILBERT. *Management*. 6th ed., Annotated instructor's ed. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, c1995, 630 s. ISBN 01-310-8747-9.

Strategie vzdělávací politiky 2020. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. Praha: MŠMT, c2013-2017 [cit. 2017-03-23]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/ministerstvo/strategie-vzdelavaci-politiky-2020>.

SVOBODOVÁ, Eva. *Vzdělávání v mateřské škole: školní a třídní vzdělávací program*. Praha: Portál, 2010, 168 s. ISBN 978-80-7367-774-9.

SYSLOVÁ, Zora. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu. 2.*, doplněné a aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2015, 344 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7478-859-8.

SYSLOVÁ, Zora, ed. *Rozvoj profesních a mentorských dovedností učitelů mateřských škol*. Brno: Masarykova univerzita, 2015, 130 s. ISBN 978-80-210-7881-9.

ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007, 377 s. ISBN 978-80-7367-313-0.

TROJAN, Václav. *Orbis Scholae: Vzdělávání řídicích pracovníků v českém školství: programy a hodnocení jejich obsahu účastníky* [online]. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2011, 5(3), 16 [cit. 2016-12-08]. ISSN 2336-317. Dostupné z: [http://www.orbisscholae.cz/archiv/2011/2011\\_3\\_06.pdf](http://www.orbisscholae.cz/archiv/2011/2011_3_06.pdf)

TROJANOVÁ, Irena, Ivana ŠNÝDROVÁ a Michaela TURECKIOVÁ. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 96 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7478-349-4.

Ženy tvoří skupinky. *Axial personnel agency* [online]. Praha: Stiefelová, 2008 [cit. 2017-03-23]. Dostupné z: <http://www.axial.cz/uchazeci/publikovane-clanky-zeny-tvori-skupinky>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

Zákon č...Sb.	Zákon číslo...Sbírky
SWOT	S=Strengths (Silné stránky), W = Weaknesses (Slabé stránky), O =opportunities (Příležitosti), T = Threats (Hrozby)
ČŠI	Česká školní inspekce
KHS	Krajská hygienická stanice
Atd.	A tak dále
Policie ČR	Policie České republiky
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
ZŠ	Základní škola
Aj.	A jiné
ŠVP PV	Školní vzdělávací program pro předškolní vzdělávání
MŠ	Mateřská škola
FLKŘ UTB	Fakulta logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati
DVPP	Další vzdělávání pedagogických pracovníků
VŠ	Vysoká škola
UK	United Kingdom (Spojené království Velké Británie)
RVP PV	Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání
ŘA- ŘE	Označení ředitelek v rozhovorech A-E
VOŠ	Vyšší odborná škola
Konz.	Konzervatoř
SPV	Speciální vzdělávací potřeby

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek č. 1: Graf vytvořený na základě údajů MŠMT 2012.....	12
Obrázek č. 2: Pyramida vitality (J. Plamínek, 2006).....	15
Obrázek č. 3: Typický vztah mezi zúčastněnými stranami v anglických školách (Male, 2006).....	60

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka č. 1: Organizační struktura .....20



## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P1: Informační podpora v zahraničí

Příloha P2: Vzor informovaného souhlasu

Příloha P3: Okruhy k polostrukturovanému rozhovoru

Příloha P4: Přepis rozhovoru s ředitelkou B

Příloha P5: Kategorie a kódy

## **PŘÍLOHA P I: INFORMAČNÍ PODPORA V ZAHRANIČÍ**

Zajímavý model informační podpory pro ředitelky mateřských škol je ve Velké Británii. Předškolní vzdělávání, jako součást systému vzdělávání je pro tento stát přednostní. Do oblasti předškolního vzdělávání ve Velké Británii nejsou řazeny jen mateřské školy, které jsou buď soukromé, nebo státní, fungují samostatně nebo jsou spojeny se základní školou, ale i různá zařízení na hlídání dětí, opatrovnici.

Mateřské školy, jak soukromé, tak i státní, stejně jako opatrovnici a jiná podobná zařízení, musí být řádně zaregistrovány u Ofsted (Office for Standards in Education – Úřad pro standardy ve vzdělávání). Je to podmínka, pokud je poskytována péče více než dvě hodiny týdně. Tento úřad vznikl v roce 1992 pouze pro mateřské školy, jeho působnost byla rozšířena v roce 2007, aby byly zahrnuty všechny služby týkající se dětí. Ředitelé mateřských škol s tímto orgánem úzce spolupracují, plní podmínky a nařízení, získávají užitečné informace pro výkon svého povolání. Ofsted také slouží jako kontrolní orgán, provádí inspekce (Ofsted, 2011).

Je zde vytvořen rámcový program s názvem EYFS (Early Years Foundation Stage). Školská zařízení ho musí plnit a řídit se jím v oblasti předškolního vzdělávání. Tento program garantuje bezpečí, zdraví a dobrý rozvoj dítěte, podporuje výuku a učení s cílem zajistit dětskou školní připravenost, dává dětem širokou škálu znalostí a dovedností, poskytuje správné základy do budoucna.

Slouží zejména jako informační zdroj pro ředitele škol, poskytuje široké spektrum informací v oblasti řízení zaměstnanců, chování, jednání, vzdělávání. Obsahuje návody k řešení problémů při provozu mateřské školy. Určuje, s kým musí ředitel jednat, jaké informace může poskytnout a jaké je naopak potřeba získat. Stanovuje priority a podmínky nutné k výkonu funkce ředitele mateřské školy, určuje jeho povinnosti a kompetence. Zajišťuje celkový bezpečný chod mateřských škol a jiných opatrovnických zařízení. Školy úzce spolupracují s guvernéry, vedoucími úředníky, jejichž výkonná moc spadá do určitého regionu. Poskytují podporu ředitelům škol následující formou:

- Umožňují získat informace od jiných škol při tvorbě směrnic, školních řádů apod.
- Pro usnadnění práce poskytují vzory dokumentů pro vytváření zpráv, hodnocení, plánů.
- Zajišťují neomezenou poradenskou službu.

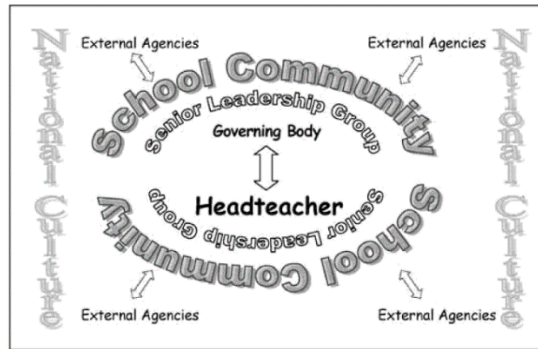
- Pomáhají s přípravami na školní inspekci, poskytují informace o jejím průběhu (EYFS, 2014).

Z různých dostupných zdrojů je zřejmé, že vzdělávací systém ve Velké Británii je zcela odlišný od českého. Děti nastupují do mateřské školy již v kojeneckém věku, z důvodu devítiměsíční mateřské dovolené. Všechny mateřské školy jsou v této zemi soukromé, rodiče si je tedy musí plně financovat, od třetího roku dítěte je nárok na 15 hodin měsíčně zdarma.

Pro spojené království je vzdělávání prioritou, proto jsou zde zřizována centra pro kontinuální vzdělávání ředitelů i učitelů (TTA 1998 – Techer Training Agency). Tyto agentury poskytují ředitelům škol široké spektrum informací z oblasti legislativy, učí jak motivovat a být motivován, jak dosahovat vytyčených cílů. Odpovídají na otázky, jak správně řídit školu. Tyto kurzy jsou povinné, účastníci si vzájemně vyměňují informace. V důsledku častých změn zákonů se ředitelé neustále vzdělávají v oblasti politické. Na školách se konají pravidelné a časté inspekce. Tyto kontroly vedou ředitele i učitele k větší motivaci, k profesnímu růstu a rozvoji. V opačném případě je ředitel sankcionován, popřípadě zbaven své funkce.

Hlavní úlohou ředitele mateřské školy ve Velké Británii je strategické plánování, stanovení jasných cílů vzdělávání, vize, mise, motivace. Ředitel plní zejména funkci administrátora, lídra a manažera. Pracovní podmínky pro učitele jsou velmi striktní. Významnou roli v práci ředitele hraje jednání s rodiči. Zákonný zástupce dítěte je brán jako zákazník, který platí za poskytované služby a ředitel školy si jej váží. “Customer service“ neboli zákaznická služba, je v UK prvořadá (Bush, Bell, 2002).

Male (2006), upozorňuje na skutečnost, že ředitel mateřské školy v Británii je skutečným lídrem pouze pragmaticky, právně a teoreticky ne.



Obrázek č. 3: Typický vztah mezi zúčastněnými stranami v anglických školách (Male, 2006).

Jedná se zejména o oblast financí, o kterých nerozhoduje. Ekonomická stránka školy spadá do kompetence zřizovatele školy. K práci ředitele patří kontrola, řízení zaměstnanců, hospitace, observační metody a již zmíněný pozitivní vztah k rodičům. Pro úspěšný chod školy je nutná spolupráce těchto dvou stran.

## PŘÍLOHA P II: VZOR INFORMOVANÉHO SOUHLASU

# INFORMOVANÝ SOUHLAS

**Jméno:** .....

Sběr dat pro potřeby výzkumu na téma Vzájemná informační podpora ředitelek mateřských škol je zcela anonymní, což znamená, že nikde nebude uvedeno vaše jméno. Vaše účast na výzkumu je dobrovolná a kdykoli během výzkumu můžete odmítnout odpovědět na otázky, na které nechcete odpovídat. Máte také právo například rozhovor nebo pozorování kdykoli ukončit.

Rozhovor bude zaznamenáván na diktafon a přepsán do písemné formy. Přepis rozhovoru bude důvěrný a ve výstupech z tohoto výzkumu nebudou uvedeny údaje, podle kterých by bylo možné vás identifikovat.

Zároveň, pokud v budoucnu změníte svůj názor a nebudete si přát využití některých pasáží formou přímé citace, můžete se obrátit na tazatelku, která se zavazuje vaše přání respektovat.

**Souhlasíte s účastí ve výzkumu?**

**ano / ne**

Podpis: .....

Ve ..... dne .....

## **PŘÍLOHA P III: OKRUHY K POLOSTRUKTUROVANÉMU ROZHOVORU**

### Úvodní otázky:

Jak dlouho pracujete jako ředitelka MŠ?

Co bylo nejtěžší v začátcích, byl tu někdo, kdo vám poradil?

### V jakých oblastech, v souvislosti s výkonem funkce, se ředitelky vzájemně informačně podporují.

1. Objeví-li se problém, se kterým se setkáváte poprvé, jakým způsobem hledáte řešení?
2. Vnímáte nějakou informační pomoc od ředitelek jiných MŠ?
3. Informace, z jakých oblastí, jsou pro vaši práci důležité a stále je využíváte? (manažerské, pedagogické...)
4. Jak reagují vaše kolegyně ředitelky, když je žádáte o pomoc?
5. Jakým způsobem probíhá informační pomoc ve vašem nejbližším okolí, popř. u vás a čeho se týká?

### Jaké druhy informační podpory si ředitelky navzájem poskytují.

6. Existuje několik druhů poskytovaných informací: od státu, zřizovatele, rodičů..., jaký je váš pohled na jejich uplatnění a využití v praxi?
  - D. Jsou tyto informace dostačující pro praxi ředitelky?
7. Jaké druhy informací jsou ředitelky ochotné sdělovat?
8. Existují informace, které ředitelky nesdělují? Pokud ano, jaké?

### Jaké jsou formy informační podpory, které ředitelky preferují a proč.

9. Jakou cestou se k vám informace od kolegyň dostávají?
10. Jaké způsoby komunikace jsou pro vaši práci nezbytné a nejdůležitější?
11. Jaká je frekvence potřeby získávat a sdílet informace?

### Jaký má pro ředitelky vzájemná informační podpora význam, v čem je prospěšná nebo zbytečná.

12. Jak využíváte získané informace od ředitelek v praxi, jak s nimi dále pracujete?
13. Které informace byste uvítala pro usnadnění vaší práce?

14. Jsou druhy informací od ředitelek, které považujete za nedůležité, zbytečné ...?

15. Jak hodnotíte současnou vzájemnou pomoc mezi ředitelkami MŠ?

D- jakým směrem by se měla dále rozvíjet?

Závěrečná otázka

Chtěla byste doplnit náš rozhovor, na co jsme zapomněly?

## **PŘÍLOHA P IV: PŘEPIS ROZHOVORU S ŘEDITELKOU B**

T: Tento rozhovor je anonymní a paní ředitelka bude označena písmenem B. S paní ředitelkou jsem studovala na střední pedagogické škole, proto si, známe se a budu jí v tomto rozhovoru tykat. Paní ředitelko, tento rozhovor bude použit pro účely kvalitativního výzkumu k bakalářské práci na téma: Vzájemná informační podpora ředitelek mateřských škol. Souhlasíš, abych použila data z toho rozhovoru, pro tu moji bakalářskou práci?

ŘB: Ano, souhlasím.

T: Budeš chtít, abych přepis tohoto rozhovoru, můžu ti ho poskytnout.

ŘB: Není to nutné.

T: Řekni mi prosím, jak dlouho pracuješ jako ředitelka mateřské školy?

ŘB: Teď v lednu jsem začala osmý rok.

T: Co bylo vlastně pro tebe nejtěžší v těch začátcích a jestli tu byl někdo, kdo ti pomohl?

ŘB: Já začnu tou druhou otázkou, byla, kdo mi moc pomohl, byla moje předchůdkyně bývalá paní ředitelka, kdy jsem nastoupila vlastně 1. 1. 2010 do funkce ředitelky a vycházela jsem z kolektivu stávajícího nebo tehdy stávajícího mateřské školy, takže jsem nepřišla z venčí a bývalá paní ředitelka po sobě nenechala, jak to dělají mnohé bývalé ředitelky svým nástupkyním, nenechala mi prázdný počítač, nenechala vygumované stránky, ale ba právě naopak, nechala tam všechno, s tím, že, mně řekla, co nebudeš chtít, vymaž si, dej pryč, co ti pomůže, budu ráda, a v začátcích, určitě tím, že bývalá paní ředitelka bydlí ve velmi blízkém dosahu MŠ, tak jsem mohla udělat i to, že když jsem v něčem tápala nebyla jsem si jistá, tak jsem lidově řečeno sbalila šanon pod paži a běžela jsem k ní po práci, mohla jsem si to, říkám, že tím, že bydlela blízko, dovolit, poradit se, zkonzultovat, ten problém nebo to, co jsem potřebovala a co bylo nejtěžší? Nejtěžší byla taková ta určitě první orientace, protože nezapomenu na to, že vlastně jak jsem říkala, nastupovala jsem 1. 1. a v MŠ prázdniny tak, jak v každém školském zařízení vánoční, tak když jsme odcházeli na ty vánoční prázdniny, tak vlastně ona už odcházela tím pádem do důchodu nebo už opouštěla tu svoji funkci a já jsem jí říkala, ježíš a co já, přijdu po Vánocích, toho 2. nebo jak to tam vycházelo, co já budu v té kanceláři dělat jo, jako co mám první? (smích) A ona mi to dává do dneška, jako k dobrému, že se tomu smějeme po těch letech a tenkrát mi říkala, uvidíš, to tak nějak jako přijde samo, jo, ale jak se říká, tak si to kolečko, ten rok obejít, očuchat, co který měsíc přinese, přestože do toho neustále něco pořád přibývá, že, nikdy ten rok není stejný a takový ten svůj systém si zvolit a tak nějak, říkám, neměla jsem z toho ten strach nebo strach, neměla jsem mět důvod, ten strach mít, protože jsem měla pořád vzadu,



takové to světlo v hlavě, že když něco budu potřebovat, že se mám na koho obrátit, že mě nikdo prostě nepošle a neřekne o to já nemám už zájem, o to se nestarám, už jsem z tama pryč a jako toto bylo hrozně takové pro ten pocit, pro tu jistotu takový přínos, jo, že fakt jako ta bývalá šéfová byla fakt úžasná a je do dneška, protože jako vazby na ní mám, stýkáme se.

T: Děkuju. A teď když se ti objeví nějaký problém, kterým jsi nikdy neřešila, nevíš prostě jak to, co máš dělat, kam se obrátíš?

ŘB: No, tak ono taky že záleží na tom jaký ten problém, jako je. Mám kolem sebe kolegyně na pozici ředitelky, samozřejmě vím, že můžu zavolat v podstatě kterékoliv ředitelce, ale ten, ten okruh nebo ten, je takový hodně jako úzký, protože zajedno je to dané tím, že v krajském městě je těch školek víc, než třeba na nějakém menším městečku nebo na vesnici, kdy třeba jsou ty školky dvě, když si ty holky radí mezi sebou, tak tady spíš tak, jak jsme blíž, tady na tom konci . . . ., tak nějak jakože společně, že se máme tak nějak po trase a samozřejmě i lidsky si člověk s někým sedne víc, s někým míň, že, a vycítí jestli s ním ten druhý chce komunikovat nebo podělit se, takže se třeba obrátím na některou z těch kolegů, jo, anebo pokud už je to takové, jako že hodně není to o takovém tom povykládání a rozebrání problému, ale je to, když už je to hodně takové striktní, oficiální, tak člověk to musí dohledat buď teda na internetu nebo se obrátit na ty oficiální místa, že, zřizovatel, kraj, jo, potažmo třeba právní nějaká rada, takže na odborníky, jo, s kterými prostě buď teda spolupracuju dlouhodobě a nebo někoho, když je to úplně nový problém, tak někoho nového najít, no a prokousat se k tomu.

T: Hm. Takže si myslíš, že nějaká ta informační podpora tady v tom nejbližším okolí u tebe funguje, existuje?

ŘB: Tak něco si člověk musí vybudovat sám, jak říkám jo, ty vztahy s těma lidma, že vím, že když někomu zavolám a poradím se, kdo třeba už nějaký podobný problém řešil, tak vím, že třeba mě neodbude, jo, a no jako existuje, jak říkám, buď si to teda vybudovat, nebo prostě jo, musím hledat.

T: Hm. A jaké informace, z jakých oblastí, jsou pro tvoji práci důležité, které neustále potřebuješ denně?

ŘB: Tak hodně je to, taková ta, nevím jestli úplně denně, ale legislativa, jo, toto je tam člověk není kovaný nikdy, protože předpisy, zákony, vyhlášky, tady ty číselná označení se neustále mění, takže to to opravdu, kdybych chtěla sebevíc, tak nestíhám sledovat a ni se moc nesnažím, abych pravdu řekla, prostě toto řeším, až když je to opravdu aktuální, píšu,

já nevím, aktualizují směrnici, jo, tak teprve zjišťuji, jestli mám dobře napsaný ten předpis, který teda zrovna je, protože ty předpisy se dneska tak rychle mění, že, jo, co vytvořím na začátku ledna, na konci už nemusí být pravda, že, takže toto je hodně důležité, no a pak samozřejmě ono se to od toho odvíjí, že, co se týká předškolního vzdělávání, tak veškeré, veškeré takové ty předpisy, které ještě teď, že když se nám měnil školský zákon a mám a rámcové vzdělávací plány, jo, a tady toto prostě to, s čím se denně člověk setkává tak nejvíc, no a to, co nás bude čekat teď, třeba ty novinky od září dva sedmnáct jo, jak říkám, dát do souladu ervepečka jo, podle nové vyhlášky prostě už bude, že jiné přijímání, podle nového zákona, jiné priority při sestavování jaksi přihlášky nebo toho přijímání děcek k předškolnímu vzdělávání, kdy tam vlastně musíš mít ty pravidla jinak naskládáné, ty kritéria, takže.

T: Takže ještě bych se jednou zeptala, jakým způsobem, teda ta probíhá ta pomoc, když třeba řešíš konkrétní problém?

ŘB: Zatelefonuju, zamailujeme si, jo, většinou je to telefonicky, telefonicky, písemně domluva, jo, nějaké probrání po telefonu nejčastěji po telefonu, jo, a že já nevím, zavolám té kolegyni, něco si není jistá, řeknu, ty podívej jak to tam je, jak to tam máš, jak tomu rozumíš, jo, co tady toto znamená. No, já jsem se díval na to a na to, já tomu rozumím tak, je to ono, je to dobré. A teďka si nejsme třeba jisté obě, koho bysme se ještě zeptali, no tak buď teda další, víc hlav víc ví anebo už fakt opravdu přes ty oficiální, kdy se můžu obrátit jak na zřizovatele, jo v takových těch věcech, kdy, se jak říkám teď jsme se zrovna bavili o těch směrnících tak můžu na naše kontrolní oddělení, oficiálně napsat, usnést dotaz, oni formou, protože máme i jakési poradenské takové, jo, vazby, že oni mně teda odpoví, jo, poradí co a jak.

T: A jakou cestou se ty informace dostávají zase k tobě, to je tak, když potřebuješ ty a ptáš se a zase opačně, když třeba potřebují oni nějakou informaci od tebe?

ŘB: Většinou písemně. Písemně, mailem, pokud je to opravdu jakože oficiální, ale to spíš ty datové schránky není o sběru nějakých informací, to jsou, že oficiální prostě, já nevím, zahájení nějakých kontrol nebo nějaké výsledky, jo, ale písemně, normálně mailovou poštou.

T: Mailovou poštou i třeba ty ředitelky, mailovou?

ŘB: Hm, hm. Jo anebo taky z jejich strany telefonicky, zvednou telefon taky, jo.

T: Takže nejdůležitější je pro tebe anebo nejvíc ti pomůže, který ten nástroj?

ŘB: Telefon.

T: Telefon.

ŘB: Telefon, nejrychlejší, první je to po ruce, jo i něco mě napadne, když zrovna u toho počítače nesedím, jo já nevím, cestou k autu, z parkoviště, jo, prostě to tak zvednu a než něco v takových jako volných, když se rychle na něco vzpomenu, tak prostě telefon.

T: Jaká je frekvence té potřeby tvoji získávat ty informace, jak si myslíš, že často potřebuješ?

ŘB: Nevím, jestli je to úplně o tom, že potřebuju, ale tím, že třeba je kolegyně nebo jsou dvě, s kterými su na telefonu, tak v podstatě když ne denně, dobře, tak třeba třikrát, čtyřikrát do týdne a byť si zavoláme třeba nějak neformálně, s tím, že se pozdravíme, tak vždycky ten rozhovor sklouzne i do pracovní takové roviny, jo a ty jaks řešila a došlo ti tady do mailu to a máš to, řešilas tady toto, byli u tebe, já nevím, jo, tohle někdo po tobě chtěl, takže, určitě dvakrát, třikrát týdně. Jo, vždycky se o nějakém pracovním problému bavíme, jo, takže. Jo, ale dá se říct, že je to pořád jedna a ta samá nebo dvě ty samé kolegyně. Že jsme hodně v takovém úzkém jo.

T: Hm. Existuje několik těch druhů, těch informací, které ti dává stát, zřizovatel, rodiče nebo někdo jiný, jaký je tvůj pohled na vlastně jejich uplatnění a využití v praxi?

ŘB: No tak vzhledem k tomu, že tak jak říkáš, třeba na ty, na toho zřizovatele nebo na ty rodiče, se obracím už s konkrétním problémem, konkrétním dotazem, něco chci, tak v tom případě je to uplatnění, si myslím, jako stoprocentní nebo jo více procentní, protože už dostávám odpověď na to, co vědět chci, takže už se pak snažím to uplatnit nebo to většinou uplatním, že.

T: A když třeba chceš ty získat nebo vlastně ne, oni ti nabízí informace.

ŘB: Ano a teď jak já to využiju, to myslíš?

T: Ano.

ŘB: Záleží na tom, o čem to je, toto je hodně takové jako, hodně široký pojem nebo široký záběr, takže je to taky, o čem to je, jo, samozřejmě, jak zmiňuješ, třeba rodič mně dá informaci, slyšela jste, tam bylo to a to, jo, oni to nějaký problém tam řeší, tímhle způsobem, jak je to třeba u vás, člověk si spíš jako porovná, jo, maminka má kamarádku, jejíž dítě je na jiné MŠ, tak si to spíš sama pro sebe vyhodnotím, tam to dělají jinak nebo si řeknu, to je dobrý nápad, to by se nám taky mohlo hodit, záleží od konkrétního typu té informace. Jo, že člověk, ale určitě to není, jak zmiňuju, může to být maminka je to rodič, ale si řeknu, jo, toho nakecají, ale i někdy to tak je, že ty informace jsou někdy scestné a je potřeba konkrétně tomu rodiči vysvětlit, a proč třeba ten rodič se mě ptá zrovna na tohle a někdy ty informace nebo ne někdy, většinou, když jsou to takové ty jedna paní povídala, tak jsou

takové zavádějící a ne až úplně pravdivé, protože ten rodič třeba o tom ten podklad nebo to podstatné nemá úplně správné. Ne vlastní vinou, takže tu informaci musím vyhodnotit takto a spíš mu to uvést na pravou míru a pak s tím dál nakládat a pokračovat. Jen nevím, jestli to říkám dost srozumitelně, ale já si myslím, že mně rozumíš.

T: Určitě, co třeba takové ty informace od státu, od zřizovatele?

ŘB: Jak je využívám?

T: Jestli jsou dostačující pro tebe a jestli je využíváš, jak je využíváš?

ŘB: Od zřizovatele informace, tak tam, jak říkám, tam spíš se ptám, takové ty informace, které dostáváme, tak to jsou takové spíš plošné, kdy taky asi aktuální čeho se týkají teď, že jsou novinka jsou šablony pro nás, jo, tady to mapování prostě, ty projekty, takže ale to je vlastně na úzké spolupráci se zřizovatelem, kdy máme pracovní skupiny, že tady a v návaznosti na to, tak to jsou informace, které potřebuju ke své práci, tak ty teda využívám, jo jako stoprocentně, jo, co je stoprocentní? Že, ale jako prostě ve větší míře tam už je to prostě takové hodně konkrétní, třeba na tu danou školku, na to moje zařízení, jo, a to už potřebuju.

T: A postačují ti jenom tyto informace?

ŘB: Tak, pokud posta, ty to myslíš všeobecně, že?

T: Všeobecně ano.

ŘB: Já myslím, že jo, že z větší části ano, jo, a pokud se najde taky něco, co mě třeba není jasné, co třeba ještě potřebuju, tak zavolám, napíšu, ale jinak si myslím jako takto v globálu, že jo.

T: Teď bych se chtěla zeptat, jaké druhy informací jsou ředitelky ochotné si sdělovat, mám na mysli třeba informace týkající se legislativy nebo informace týkající se pedagogické činnosti?

ŘB: Já když budu mluvit sama za sebe, já nemám teda problém, jak se říká pustit dál nic, já vím, že třeba některé kolegyně, ale já se, zaplať pánbůh, s nima nějak tak, jako jsem neměla to dočinění v tom, že bych zavolala a prosím vás můžete mi poslat nejsu si jistá, stalo se mě jednou, ale to už je hodně dávno, to bylo v začátcích, ale tak vím, že už se na tu kolegyni, teď už ani nemám možnost se obrátit, protože už nepracuje ve funkci, ale že už bych jí stejně nezavolala, takže jak jsem zmiňovala už předtím prostě okruh kolem sebe, který má nebo s kterými tak jako že víc spolupracuju s těma holkama, tak si tak jako, jo, můžeš mi to poslat jak to máš, ať to můžu porovnat, není to o tom, že by to chtěl člověk kopírovat, ale spíš aby na něco nezapomněl, a vyjít si tak nějak vstříc a pohlídat si to, jedna

druhou, jo, i třeba na základě nějakých kontrol nebo tak, vytkli mně tam to a to, dej na to bacha, jo, tak říkám já s tímto problémem nemám, jak jsem mluvila o těch dvou kolegyních kolem mě tak určitě taky ne. Takže říkám, stalo se, ale ne u těch dvou, za celou tuto praxi jakože ředitelskou tak se fakt, to by se dalo spočítat na prstech jedné ruky, kdy se jim moc do toho nechtělo a já jsem to nelámala přes koleno, že bych někde někoho přemlouvala, přesvědčovala, nechce- nechce, jo.

T: Takže si dokážete sdělovat veškeré ty informace nebo jsou některé, které ti neřeknou?

ŘB: Já jsem zatím nenarazila, které neřeknou. Jo, možná pokud jsem se třeba na to zeptala a nechtěla mi to říct, tak to řekla tak šikovně, že to z toho nebylo znatelné, že třeba se tím zabývala nebo nepoznala jsem to.

T: Teď bych se chtěla zeptat, jak dokážeš pracovat s těmi informací, které získáš, jestli je dokážeš posouvat dál nebo jak ty je konkrétně třeba využíváš?

ŘB: Že bych je třeba vyloženě posouvala dál, to asi ne, spíš je nechávám si pro sebe jako v té konečné fázi, protože ani nevím, jestli když se zeptám té kolegyně, jestli by se jí to líbilo, že to dál pouštím, jo, co se týká zřizovatele, tak ten ví, komu má naposílat své informace, takže do toho bych nezasahovala vůbec, abych někde dál, já nevím, chytla telefon a řekla, ty poslouchej teď mně poslal vedoucí to a to, jo, to bych si, říkám, ani nedovolila. Takže jo, spíš ty informace končí u mě a pracuju s něma podle toho, jaká je to informace, zpracovávám si to pro sebe, pro svoji školku.

T: Které informace bys uvítala pro usnadnění tvojí práce?

ŘB: Které informace, vím, že existuje nějaký server nebo nějaký program, který se dá, nezajímala jsem se, kolik stojí, samozřejmě koupit se dá, ale nevím, jestli se dá pořídit pro takovou malou organizaci, jako jsme my naše mateřská škola, kam vložím, nevzpomenu si na název, věděla jsem ho, kam vložím číslo aktuálního předpisu, tam mi vyjede, kdy ten předpis, právní zákon, vyhláška od kdy do kdy platí a jestli je pořád ještě aktuální. To by si, myslím, že by mně hodně usnadnilo práci, právě tady při zpracovávání aktualizací tady těch vnitřních směrnic a těch nařízení vnitřních, protože kolikrát se odkazuju na nějaký předpis a až třeba kontrola zjistí, že už neplatí, jo, špatně se mně v tom orientuje, na internetu, v tom k čemu se běžný smrtelník může dostat, přestože třeba mám předplacenou službu, kterou využívají hodně ředitelky od doktora Mikáče poradenství, spolupracuji s právníkama, ale nemůžu je zahlcovat tady tímto, aby mně někdo hlídal neustále směrnice, jo, takže toto vím, že by mi třeba usnadnilo práci, kdybych si to tam t'ukla a teď by mi to vyjelo jestli jo nebo ne, možná když se o to budu zajímat víc, že to jde koupit a není to, jo,

není to nic až tak nákladného nic tak složitého, ale to, to mám zrovna teď právě čerstvě tak v hlavě, že třeba to vím, že by mě to třeba tu práci usnadnilo, kdo by prostě, pak taky vím, že jsou firmy, které se zabývají zpracováním různé legislativy, od hatcapu, přes právě tady ty směrnice, ale tam mě to trošku, samozřejmě ta firma to vypracuje všeobecně, že, člověk už si to sám musí napasovat na svoje zařízení, takže. Stejně tohle musím dělat. A co by mě pomohlo, tak kdyby tam byl takový jakože nějaký jednodušší systém, třeba i ze strany zřizovatele, když by vydal, jo, jakýsi takový mustr, když ta kontrola přijde, ze strany zřizovatele, co chtějí, jo, my už bysme si to samozřejmě na ty svoje zařízení napasovali, ale v tomto ten zřizovatel jen nejbližší, protože ten jak kontroluje, že, tím, že je zřizovatel, tak prostě je to jeho zařízení, takže tohle by mně pomohlo, v podstatě, co někdo chce, aby to jakýmsi způsobem vytvořil a já už bych to samozřejmě musela dotáhnout do toho, do toho konce, jo, že taková ta kolikrát i hygiena, jo, my vám nemůžeme poradit nebo něco poradit, toto si musíte, jak to máme udělat, no to už musíte sami, jo, takže tam je to takové.

T: Takže čili na posílení těch manažerských znalostí?

ŘB: Něco ano.

T: A ještě něco jiného?

ŘB: Přemýšlím třeba nad tou pedagogickou prací, tak tam, co by mně pomohlo ve vztahu k informacím nebo vůbec?

T: Vůbec.

ŘB: Vůbec? Tak tam je to, to, stokrát omýlané, šílené počty dětí na třídách, že, byť nám teda snížili úvazky, coby ředitelkám, pořád je to, protože to je papírové a manažerské práce to je katastrofa, nechci tím říct, že nebýt u dětí, protože ono to chybí, jo, pořád jsme učitelky, že, ale je to takové, takové je to jakési roztrhané, není to díky těm papírům, prostě je to na úkor té práce u těch dětí. A jenom tam by určitě pomohlo, třeba teď, máme možnost z těch šablon posílit personální podporu, jenomže ono je to fajn, že k dvouletým dětem, třeba co se týká hygieny, přijde někdo pomoci té učitelce, ale ty ženské nejsou pedagogičtí pracovníci, zrovna tak asistent pedagoga, který ten pedagogický pracovník je, ale nemá v podstatě žádné pravomoci, tak posílit teda personální podporu do těch tříd, protože, aby se překrývaly, teď jak je po novu, by měly se překrývat dvě učitelky dvě a půl hodiny, tak já teda necha- nevím, vůbec mě nenapadá, jak to bude konkrétně dělat třeba u mě ve třídě, já bych potřebovala přijat další učitelku, byť na částečný úvazek, jo, ale jak na to budou finance nebo jak toto se bude řešit, tak toto si myslím, že je potřeba dořešit, toto by pomohlo. Personální podpora.

T: Hm, bavíte se třeba i s kolegyněmi ředitelkami o těchto problémech?

ŘB: Bavíme, bavíme a v podstatě z toho vyplývá, nevíme, protože jsme na tom všechny stejně, jo, a ještě horší to bude na těch malých třídách, protože já, byť teda mám vedenou pětitřídku, od toho se odvíjí ten můj úvazek, od pěti tříd, ale jsou to dvě odlišné budovy, jo, a jak tam na té druhé, kdy je to vlastně dvoutřídku, jak tam to překrývání vyřeším, protože děti je tam na tři úvazky, jo, tak jak tam toto vyřeším, to zatím nevím.

T: Takže mezi sebou komunikujete a radíte se, jak byste to řešili?

ŘB: Hm, ano. Jak to děláš, jo, co s tím, jak toto udělat, je to takové, jakože náročné.

T: A jsou nějaké ty druhy informací od těch ředitelk, které vlastně považuješ za nedůležité nebo zbytečné, co získáš třeba nebo co ti říkají?

ŘB: Nemyslím si, ani ne, ne protože vždycky zabrousíme, jak říkám, k takovým těm aktuálním tématům, co nás pálí v ten daný moment nejvíc a proto si myslím, že to není nedůležité, že je potřeba probrat i takové ty neoficiální vztahy, ale třeba kolikrát se bavíme i o vztazích na pracovišti, jak prostě ti lidi spolu vychází a o takových, aby to ovzduší prostě bylo zdravé a vím, že ono to pokaždé není ideální, přece jenom jsme, zatím pořád ženský kolektiv, co tady vidím, i když vím, že pár učitelů mužů je, ale jak se říká, ty babské kolektivy, že někdy si dokážeme mezi sebou nadělat zbytečného pekla, nevím jestli toto tam budeš používat (haha...), ale tak to je, jo, ale že i toto probereme a myslím si, že to není jako nepodstatná věc, že je potřeba, jo, řeknem si - ty, mám tam takovou, jo, co s tím, jak to řešit, ptala se mě učitelka, rýpá mně do toho někdy třeba zbytečně, a vím, že třeba kdysi kolegyně řešila taky, nějak, paní učitelka ji atakovala otázkami, které jí ta dotyčná ředitelka x-krát vysvětlila, té učitelce to pořád nestačilo, tak aby to paní ředitelka měla teda podložené až z těch nejvyšších míst, tak vznesla dotaz na ministerstvo školství, oni v podstatě odpověděli to, co ta ředitelka té kolegyni sdělila již, ale takhle jí to dala písemně i teda s tím, s tou ministerskou hlavičkou a na chvíli byl klid, jo, ale to jsou typy lidí, které pořád někde něco využije- vyhledávají, jo, zneužívají, a tak to už má člověk v sobě, takže to taky kolikrát ubíjí, jo, že a místo toho, aby ona tenkrát dělala nějakou smysluplnější práci, tak se zabývala tady tím, přestože jí to vysvětlila. To zní, že někde je nějaký problém a já jsem ho neměla, já jsem si tímto prošla taky, jo, takže teď zaklepu jako, je to takové stabilizovanější, já si myslím, že s tím projde dřív nebo později asi každá z nás, ale taky jsem to měla hodně perné, no.

T: Takže se dokážete bavit o každé té oblasti, té, když řeknu ředitelské oblasti?

ŘB: S těmi, s kterýma, které jsem uváděla, s kterýma jako se stýkám, tak jo, tak ty kolegyne jako takové ty nejbližší určitě, určitě, i takové ty nepříjemné problémy, že si to řeknem, fakt, jako ženské.

T: A to řešíte jenom přes telefon nebo?

ŘB: Hm, anebo třeba jdeme, nevím, dopoledne je třeba někde nějaký seminář, skončí ve dvě, ve tři, tak zajdem na pozdější oběd, jo, nebo na kafe, tak, ale jak říkám, probereme se jak rodina, ale vždycky to sklouzne k té práci.

T: Takže jak hodnotíš tu současnou pomoc těch, mezi těma ředitelkama, jestli ty ředitelky jsou, spolupracují, tady v tom, té oblasti?

ŘB: Určitě, já teda jak jsem říkala, opakuju, mám štěstí, a co teda mám kolem sebe ty kolegyně, které jsem si jaksi vyhledala, s kterýma jsme si sedly navzájem, tak myslím si, že spolupracujem a jakože faň.

T: Hm. A jakým směrem by se to dále mohlo ještě rozvíjet ta vaše spolupráce?

ŘB: Tak já myslím, že je to jako takto faň, že na nějakém mrtvém bodě to nezůstává nebo že to nestagnuje, už jenom tím, že pořád máme chuť si na to kafe sednout, jo, nebo prostě, ono kolikrát ten čas je spíš, o té chuti to tak není, ten čas nás, takže spíš řeknu zajedu za tebou, vezmu, jak jsem zmiňovala teď aktuální šablony, projdeme to spolu, ať to můžem porovnat, ale jedu třeba za ní do školky, tam si to kafe taky uvaříme, sedíme tam třeba do těch pěti, šesti, od tří, jo, u toho, ale, ono by se to mohlo dál rozvíjet, eště pak si půjdem sednout na to kafe někde jinde, ale už toho má za celý den vždycky každá tak, jak se říká, plné zuby, že prostě je ráda, že ten den jakýmsi způsobem pracovně skončil, protože ještě že nějaký rodina, soukromý život taky musí být. Takže nás to vytěžuje, si myslím, víc než dost, takže ještě že bychom trávili spolu společné víkendy, tak to ne, jo, to ne, že bych nechtěla nebo by, ale prostě zatím k tomu nedošlo a ani nás to zatím nenapadlo, myslím si že tak jako.

T: Hm. Takže považuješ ji za důležitou nebo nedůležitou tu komunikaci mezi těma ředitelkama obešla by ses bez ní nebo?

ŘB: Ne, myslím si, že ne-e. Že určitě člověk si musí i pro ten vlastní pocit to s někým probrat, jo, jako, srovnat to, úplně že bych se uzavírala to já tak, moje povaha taková není, neumím to, jo, spíš teda jí povykládám, někdy třeba s nadsázkou, člověk to obrátí v nějakou srandu, legraci, ale já nepovažuju se za uzavřeného člověka, takže toto mně blízké není.

T: Hm. Chtěla bys ještě nějak doplnit ten náš rozhovor, na co jsme zapoměli?



ŘB: Nenapadá mě, nenapadá, já jako téma vlastně, s kterým jsi mě oslovila a které probíráme, tak ono se to pořád, to vypadá točí kolem dvou tří lidí, jo, ale ono to tak v podstatě je a, jo, zavolám nebo prostě kontaktuju i ty ostatní, když už třeba fakt se nám to nezdá, nejsme si jisté ani jedna, jo, nebo pořád člověk jak říká, je na tenkém ledě, ale tady co se týká přenosu nějakých těch informací mezi sebou, tak to funguje zhruba takto, jak ti říkám, jak se ptáš, takže, něco, nenapadá mě teď momentálně nic, jako když by mě třeba něco pozděj ještě, říkám, ježíš dyť to jsem jí taky mohla říct, jo, takhle, tak vím, že zvednu telefon, zavolám ti a informace ti doplním (haha...).

ŘB: Napadla mě jedna věc, o které jsme si nepovídali, ale která s tím myslím si, že úzce souvisí, že kolegyně, ředitelky, které vlastně pracují na zařízeních, která zařízení nejsou vlastně zřizována statutárním městem našim, tak si třeba někdy stěžují, že se k nim nějaké informace nedostanou, ale myslím si, že je to taky zařízení od zařízení, protože jak na výjezdni poradě, tak na některé poradě pořádané školským odborem se právě kolegyně z některých mateřských škol okolních nebo z vesnic dostávají, objeví se tam, na výjezdních poradách třeba na to jedno dopoledne, kde načerpávají ty informace, získávají tak, jak my zřizované vlastně magistrátem, takže když by takováto kolegyně, která třeba má pocit, že ty informace nemá nebo chtěla by, tak si myslím, že kdyby jako náš odbor oslovila, že jí to umožněno bude, že. Ty ostatní se tam občas objeví, nebo nevím jak dalece pravidelně, ale že tam problém bych nehledala a neviděla, záleží asi na konkrétním, možná to ani některé ty ředitelky neví, že tato možnost by byla možná, si říkají, že jim toho, že nezřizuje je magistrát tak, ale tak za zeptání, že jo, když se zeptám, tak myslím si, ale že odmítnout by je neměli.

T: Tak jo. Děkuji ti za rozhovor a přeji ti mnoho úspěchů v tvój práci.

ŘB: Janičko já tobě taky, ať ti to dobře dopadne.

## PŘÍLOHA P V: KATEGORIE A KÓDY

<i>Hlavní kategorie</i>	<i>Kódy</i>
Ochota sdílet informace s ředitelkami	Aktivní získávání informací, dobré komunikační vztahy, dostatek časového prostoru ke sdílení informací, důležitost informační podpory ředitelky, iniciativa sdílet informace, inspirace ze schůzek, intenzita sdílení informací, kvalitní informační podpora, ochota sdílet a získávat informace v úzkém kruhu ředitelek, okamžitá informovanost, potřeba setkávat se, hledat informace, potřeba získávat informace z pedagogické oblasti, propojení teorie a praxe, přínos komunikace, rostoucí komunikace, sdílení veškerých informací v úzkém okruhu spolupráce s odborníky, spolupráce s rodiči, spolupráce s ředitelkami státních škol, spolupráce v úzkém okruhu ředitelek ve městě, vysoká frekvence získávání informací, vysoká frekvence sdílení informací, vyšší intenzita setkávání, vzájemná podpora ředitelek.
Efektivnější práce ředitelek	Časté schůzky ředitelek ve městě, dialog, diskuse, dopis a email, datové schránky, dostupnost a dostatek právních rad, dostupnost odborného textu, časopisů, Facebook a Skype, financování zaměstnanců internet, informace z legislativy, informační pomoc metodičky, komunikace mezi ředitelkami, komunikace v pracovních skupinách, leadership, manažerské povinnosti, manuál pro ředitelky, mentoring, současný mentoring, nové informace z MŠMT, obecné informace od zřizovatele, státu, osobní kontakt, organizační informace, pomoc se správním řízením, povinná legislativa, přeposílání informací, setkávání na seminářích, situační porady, telefon, webové služby právníků, webové stránky MŠ.
Obavy ředitelek	Byrokracie, častá změna předpisů, decentralizace moci státu v práci ředitelky, feminizace kolektivu, izolace informovanosti nestátních škol, krátkodobý výkon funkce, malá četnost schůzek ředitelek, nadměra informací- neschopnost sledovat

	<p>změny, nedostatek časového prostoru k setkávání, nedostatek nových spolehlivých zaměstnanců, nedostatek zaškolení, obavy z povinností ředitelky, práce bez mentora, přenesení informací od zřizovatele, přetíženost ředitelky, stížnost na ředitelku, špatná komunikace se státem, vysoké nároky na ředitelku.</p>
<p>Nezájem sdílet informace</p>	<p>Nereálnost sdílení specifických informací, nesdílení důvěrných informací, nesdílení finančních informací, nesdílnost informací z obavy z konkurence, nesdílnost ředitel/lek/minimální neochota, nesoulad teorie a praxe, neúplné informace MŠMT, nezájem o informační podporu ředitel/lek, nezaručené informace, nízká frekvence setkávání organizační struktury, ochrana interních informací, pasivita se sdílením informací s ředitelkami, pomalé navazování kontaktů, slabá komunikace mezi skupinou soukromých škol, vzdálenost-bariéra na vesnici ke sdílení informací.</p>