

Spolurozhodování o rozvoji školy pohledem učitelů a ředitelů mateřských škol

Bc. Izabela Ševčíková

Diplomová práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Ústav školní pedagogiky

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Izabela Ševčíková**
Osobní číslo: **H21081**
Studijní program: **N0111A190015 Předškolní pedagogika**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Spolurozhodování o rozvoji školy pohledem učitelů a ředitelů mateřských škol**

Zásady pro vypracování

Zpracování rešerše a studium odborné literatury o strategiích řízení mateřské školy.
Vymezení teoretických východisek týkajících se procesu spolurozhodování o rozvoji školy.
Příprava metodiky empirické části, stanovení cílů výzkumu a výzkumných otázek.
Realizace kvalitativně orientovaného výzkumu prostřednictvím interview s učiteli a řediteli mateřských škol.
Zpracování a vyhodnocení získaných dat včetně jejich interpretace.
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí, formulace závěrů výzkumu a doporučení pro praxi.

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

Seznam doporučené literatury:

- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada.
- Chvá, M. (2018). *Na naší škole nám záleží: jak sledovat a hodnotit kvalitu školy*. Praha: Portál.
- Navrátilová, H., Urbánek, P., Pacholík, V., & Picková, H. (2020). *Pohled zevnitř na učitelské sbory mateřských a základních škol: sociální klima učitelských sborů ve vybraných školních organizacích*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati.
- Rodd, J. (2013). *Leadership in early childhood: the pathway to professionalism*. Maidenhead: Open University Press.
- Sedláček, M. (2020). *První učitel: K roli ředitele školy v pedagogickém vedení*. Brno: Masarykova univerzita.
- Trojanová, I. (2017). *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer.

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

Datum zadání diplomové práce: **18. listopadu 2022**

Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2023**

L.S.

Mgr. Libor Marek, Ph.D.
děkan

doc. PhDr. Mgr. Marcela Janíková, Ph.D.
ředitelka ústavu

Ve Zlíně dne 18. listopadu 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Prohlašuji, že

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

Ve Zlíně ...11.3.2023

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). Odpirá-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 užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

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

ABSTRAKT

Diplomová práce má teoreticko-empirický charakter a zabývá se spolurozhodováním o rozvoji školy pohledem učitelů a ředitelů mateřských škol. Teoretická část práce srozumitelným způsobem objasňuje poznatky související se strategickým řízením a rozvojem školy, vedením týmu neboli leadershipem a kulturou školy. Závěrečnou kapitolou teoretické části je sumarizace získaných poznatků. V navazující empirické části je hlavním cílem popsat, jak učitelé a ředitelé mateřských škol vnímají spolurozhodování o dalším rozvoji školy. Výzkumné šetření je uskutečněno za pomoci kvalitativně orientovaného výzkumného designu s využitím metody polostrukturovaného interview s učiteli a řediteli šesti mateřských škol Zlínského kraje. Pro ucelenost a přehlednost této práce jsou v jejím závěru vyhodnocena a shrnuta získaná data.

Klíčová slova: řízení školy, strategické řízení školy, leadership, spolurozhodování

ABSTRACT

The master thesis has a theoretical-empirical character and deals with the co-decision-making of school development from the perspective of teachers and headteachers of kindergartens. The theoretical part of the thesis explains in a comprehensible way the knowledge related to strategic management and school development, team management or leadership and school culture. The final chapter of the theoretical section is a summary of the obtained findings. In the following practical part, the main aim is to describe how teachers and headteachers of kindergartens perceive co-decision making for further school development. The research investigation is carried out by using a qualitative research design employing a semi-structured interview method with teachers and headteachers of six kindergartens in the Zlín region. In the conclusion of the thesis, the data are evaluated and summarized for the reason of coherence and clarity.

Keywords: management of the school, strategic management of the school, leadership, co-decision

„Důkazem vysokého vzdělání je schopnost mluvit o největších věcech nejjednodušším způsobem.“

Ralph Waldo Emerson

„Průměrný učitel vypráví. Dobrý učitel vysvětluje. Výborný učitel ukazuje. Nejlepší učitel inspiruje.“

Charles Farrar Browne

„Nejvýznamnějším uměním učitele je probouzet v žácích radost tvořit a poznávat.“

Albert Einstein

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní PhDr. Barboře Petřů Puhrové, Ph.D. za odbornou metodickou pomoc, cenné rady a trpělivost, kterou mi v průběhu tvorby a zpracování diplomové práce věnovala.

V neposlední řadě bych chtěla velmi poděkovat své rodině a nejbližším za podporu, trpělivost a pomoc, kterou mi věnovali po celou dobu tvorby této práce i studia. Nesmírně si toho vážím!

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ŘÍZENÍ MATEŘSKÉ ŠKOLY	13
1.1 PEDAGOGICKÉ ŘÍZENÍ.....	13
1.1.1 Procesy řízení a vedení.....	14
1.2 PERSONÁLNÍ PODMÍNKY	15
1.3 FINANČNÍ ŘÍZENÍ	16
1.4 DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ	18
2 VEDENÍ TÝMŮ	19
2.1 SPECIFIKA A STYLY VEDENÍ TÝMŮ.....	20
2.2 DELEGOVÁNÍ ČINNOSTÍ	21
2.3 ROZDÍL V POHLEDU NA VŮDCE A MANAŽERA	23
2.3.1 Kompetence lídra a kompetence manažera.....	24
3 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A ROZVOJ ŠKOLY	26
3.1 STANOVENÍ STRATEGICKÝCH CÍLŮ A PLÁNŮ MATEŘSKÉ ŠKOLY	26
4 DOBRÁ KULTURA ŠKOLY JAKO PREDIKTOR ROZVOJE ŠKOLY	30
4.1 VIZE, MISE A CÍLE ŠKOLY	30
4.2 KLIMA ŠKOLY.....	31
4.3 TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE A KOMUNIKACE	33
4.4 ZVLÁDÁNÍ STRESOVÝCH SITUACÍ A ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ	34
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	36
II PRAKTICKÁ ČÁST	39
6 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMU	40
6.1 CÍLE VÝZKUMU	40
6.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	41
6.3 ETIKA VÝZKUMU	41
6.4 METODA SBĚRU DAT	42
6.5 VÝZKUMNÝ SOUBOR	43
6.5.1 Charakteristika participantů výzkumu	46
6.5.2 Charakteristika mateřských škol ve výzkumu.....	50
7 VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ	52
7.1 POJÍMÁNÍ SPOLUROZHODOVÁNÍ O DALŠÍM ROZVOJI ŠKOLY PERSPEKTIVOU UČITELŮ A ŘEDITELŮ MŠ	62
7.1.1 Spolurozhodování v oblasti financování	63

7.1.2	Spolurozhodování v materiální oblasti.....	65
7.1.3	Spolurozhodování při tvorbě výchovně-vzdělávacích dokumentů, projektů a programů	66
7.1.4	Spolurozhodování při realizaci zájmových činností a akcí.....	68
7.1.5	Zapojení dalších subjektů do spolurozhodování o rozvoji školy	69
7.2	VZÁJEMNÁ PARTICIPACE NA ROZVOJI MŠ PERSPEKTIVOU ŘEDITELE/UČITELE.....	71
7.2.1	Požadavky na osobnost ředitele/učitele ve vztahu k rozvoji MŠ	71
7.2.2	Přínos ředitele/učitele k rozvoji MŠ.....	72
7.2.3	Projev vzájemné participace při rozvoji MŠ z pohledu ředitele/učitele	73
7.3	FUNGOVÁNÍ MŠ V SOUČASNOSTI A JEJÍ SMĚŘOVÁNÍ DO BUDOUCNA PERSPEKTIVOU UČITELŮ A ŘEDITELŮ	76
7.3.1	Čeho jsme společně dosáhli	76
7.3.2	Co chceme společně změnit	77
7.3.3	Vize, které chceme společně naplnit	79
8	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	81
8.1	DISKUSE A LIMITY	84
8.2	DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....	86
	ZÁVĚR	88
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	90
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	93
	SEZNAM SCHÉMAT	94
	SEZNAM TABULEK.....	95
	SEZNAM PŘÍLOH.....	96

ÚVOD

Mateřská škola je po rodině další institucí, ve které dítě poprvé přichází do kontaktu se svými vrstevníky a učiteli, dochází k postupné socializaci dítěte v procesu celoživotního učení. Co je dětem vloženo v dětství, to si s sebou ponese celým životem. Je nesmírně obohacující vidět, jak děti nasávají informace, jak se učí základním dovednostem, jak nabývají první zkušenosti. Úkolem učitelů a ředitelů v mateřských školách je rozvíjet děti po všech stránkách a motivovat je do budoucna. Správný učitel, resp. ředitel musí ovládat umění děti usměrnit, ale také je pochválit a povzbudit. Rovněž je, ale členem týmu spolupracovníků, a tak jako v každé jiné profesi by měl umět s kolegy spolupracovat, vytvářet příznivé pracovní klima a celkově se podílet na rozvoji organizace, resp. školy. K tomu, aby člověk mohl být kvalitním pedagogem, musí mít určité profesní předpoklady zejména by mělo jít o osobu empatickou a nápaditou se smyslem pro improvizaci a humor. Úkolem každého dobrého pedagoga je celoživotně se vzdělávat. Nejdůležitější však je, aby práci učitele vykonával s láskou, aby mu profese byla koníčkem a byl pro děti vzorem.

Téma spolurozhodování o rozvoji školy pohledem učitelů a ředitelů mateřských škol je tématem relativně těžko uchopitelným. V diplomové práci se budeme snažit srozumitelným způsobem a v logickém sledu popsat teoretická východiska, která z našeho pohledu se spolurozhodováním souvisejí. Budeme se zabývat procesy pedagogického řízení a vedení a zejména tím, ve kterých oblastech dochází ke spolurozhodování o rozvoji školy z perspektivy učitelů a ředitelů mateřských škol. Všeobecně je známo, že například co se týká oblasti financování škol, tak největší pravomoc má zřizovatel, samozřejmě po poradě s řediteli škol, kteří mají přehled o celkovém hospodaření a fungování škol a jejich potřebách. Finanční prostředky mateřské školy, kromě zřizovatele, získávají i prostřednictvím dotací ze státního rozpočtu a evropských fondů, z příspěvků od zákonných zástupců dětí, ze sponzorských darů či z vlastních příjmů, kterými jsou např. prodeje vlastnoručně vyrobených výrobků nebo pronájmů prostor. To, zda se učitelé podílejí na spolurozhodování v oblasti financování se budeme pokoušet zjistit prostřednictvím interview vedených s řediteli a učiteli šesti vybraných mateřských škol v praktické části diplomové práce. Stejně tak budeme zjišťovat, zda se pedagogický tým podílí na spolurozhodování v materiální oblasti, při tvorbě výchovně-vzdělávacích dokumentů, projektů a programů, zájmových činností a akcí mateřských škol. Velmi nás zajímá, zda se na spolurozhodování o rozvoji školy podílí i další subjekty, např. rodiče nebo organizace s nimiž mateřské školy navázaly nějakou spoluprací. V dnešní době dávají

mateřské školy rodičům, dle našeho názoru větší možnost nějakým způsobem participovat na rozvoji a fungování mateřské školy, než tomu bylo v minulosti. Máme tím na mysli, že se např. rodiny více zapojují do chodu školy tím, že pomáhají při opravách a celkovém vytváření estetického vzhledu dané školy, mohou se vyjádřit k návrhům na rekonstrukci prostřednictvím nejrůznějších anket nebo např. v rámci projektu Česko čte dětem, chodili rodiče či prarodiče číst dětem do školy pohádky na spaní.

Hlavním cílem diplomové práce je popsat, jak učitelé a ředitelé vnímají spolurozhodování o dalším rozvoji školy. Budeme se snažit popsat pojetí spolurozhodování a vzájemné participace při fungování mateřské školy v současnosti a budoucnosti. Nahlédneme tedy do zákulisí mateřských škol a zjistíme, čeho si učitelé a ředitelé váží, na čem si zakládají, zkrátka na co jsou pyšní, že společně dokázali a co naopak by chtěli v budoucnu změnit či zlepšit. Jako nezkušení výzkumníci se pokusíme uchopit téma, jak to bude nejlépe možné.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ MATEŘSKÉ ŠKOLY

Organizaci tvoří lidé a zároveň lidé tvoří organizaci, kteří se společně snaží naplňovat stanovené cíle. Mimo to by se nemělo přehlížet budování vztahů, které by měly být v první řadě postavené na důvěře, komunikaci, spolupráci a uspokojování osobních potřeb lidí. Jak také uvádí Armstrong & Taylor (2015, s. 48) „Řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost.“

Eliáš (2019, s. 17) na řízení nahlíží jako na „Vytváření a udržování podmínek pro každodenní činnosti, které směřují k naplnění plánu, delegování, monitorování – postupu oproti plánu, každodenní operativní rozhodování, vytváření bezpečných podmínek (řízení problémů a rizik).“

Mimo jiné, v tomto kontextu je důležité porozumět pojmu *management*, který je souborem názorů, zkušeností, přístupů, metod, které jsou manažery využívány ke zvládnutí své vlastní činnosti směřující k dosažení cílů organizace. V některých definicích se lze dočíst, že management je spjat zejména s jeho činností, v jiných je zase důraz kladen na vedení lidí (Kociánová, 2012, s. 14).

Důležitou součástí řízení školy je kontrolní činnost. V průběhu řízení dochází ke kontrole a hodnocení, zda byly a jsou cíle školy průběžně naplňovány. Za kontrolní mechanismus můžeme považovat tzv. audit. Jedná se o zhodnocování dokumentů a úřední přezkoumání nezávislou osobou. Mimo to i odhalení, zda dochází k efektivnímu řízení školy. Při auditu se dále zjišťují pozitiva a negativa v činnosti mateřské školy. Tím je myšlena filosofie školy, finanční zajištění organizace, personální klima, organizace, řízení a vedení lidí (Syslová, 2015, s. 67).

1.1 Pedagogické řízení

Ve školském zákoně č. 561/2004 Sb., konkrétně v § 39 a § 40 se uvádí, že pedagogické řízení v mateřské škole je vedení a koordinování vzdělávacího procesu v MŠ, jehož cílem je zajištění kvalitního vzdělávání pro děti. Ředitel MŠ je povinen plánovat, organizovat, řídit a kontrolovat vzdělávací, výchovnou a kulturní činnost školy. Dále rozhoduje o přijímání dětí k předškolnímu vzdělávání, navrhuje a schvaluje vzdělávací program MŠ, vede pedagogický sbor, koordinuje vzdělávací a výchovné činnosti, vytváří podmínky pro

další vzdělávání a odborný růst pedagogických pracovníků. Mimo jiné spolupracuje se zákonnými zástupci dětí a dalšími subjekty v oblasti předškolního vzdělávání a výchovy.

Dle Vávrové (2018, s. 23) je vedení a koordinace nezbytné, abychom dosáhli a umožnili plynulé a efektivní vzdělávací prostředí pro předškolní děti. Je třeba zmínit, že plánování a organizace vzdělávacích programů a činností patří mezi klíčový aspekt pedagogického řízení v MŠ (Hrabalová, 2011, s. 65). Pro umožnění individualizované podpory dětí je třeba pravidelně sledovat a hodnotit pokroky každého dítěte, což mimo jiné také patří do oblasti pedagogického řízení (Kolouchová, 2016, s. 42).

Jak podotýká (Trojanová et al., 2012, s. 16) pro nové ředitele se často záchytným bodem stávají zkušenosti s třídním managementem, které mohou být také jediným manažerským základem, ze kterého začínající ředitelé dále vycházejí, neboť v současnosti není příliš probádána problematika přechodu učitele do ředitelské pozice.

Dle Kociánové (2012, s. 9) by mělo být personální řízení součástí práce každého vedoucího pracovníka.

Pod základní manažerské funkce spadá plánování, kontrolování, organizování, rozhodování a samozřejmě i vedení lidí v týmu. Každá z těchto činností se vzájemně prolíná, doplňuje a navazuje na sebe, a proto je nutností, aby lídr věděl, co každá z funkcí znamená, obnáší a dokázal tak každou z nich aplikovat v pedagogické praxi (Trojanová et al., 2012, s. 69). Důležitou je si uvědomit, že pojem „řízení“ jako manažerská disciplína zahrnuje také procesy „plánování, organizování, kontrolu a vedení“. (Eliáš, 2019, s. 17).

1.1.1 Procesy řízení a vedení

- 1) **Plánování** – Proces stanovení cílů, úkolů a priorit pro školu a její pracovníky.
- 2) **Organizování** – Proces rozdělování pracovních úkolů, určování pravomocí a odpovědností v rámci školy a mezi jednotlivými pracovníky.
- 3) **Vedení** – Proces motivace a řízení zaměstnanců a dětí, vč. monitorování a hodnocení výkonů.
- 4) **Kontrola** – Proces sledování a vyhodnocování výkonů a procesů v rámci školy, s cílem identifikovat problémy a přijmout korektivní opatření.

- 5) **Rozhodování a spolurozhodování** - Aby mohl tým fungovat jako celek je nutné, aby byl aktivní a odpovědný každý jednotlivce a ve spolupráci s ostatními se tak dosahovalo stejných cílů. Základní možností rozhodování v týmech je konsensus (Kubátová, 2013, s. 214). „Rozhodování se vztahuje k procesu výběru nejlepšího řešení z možných nabídek, zatímco spolurozhodování je procesem, při kterém se učitelé společně podílejí na rozhodování a vytváření nových nápadů a inovací.“ (Šarapatka & Šimůnková, 2013)
- 6) **Inovace** – Proces hledání nových způsobů a nápadů, jak zlepšit výuku a služby v MŠ. „Inovace mohou zahrnovat nové vzdělávací metody, technologie a materiály, nové přístupy ke spolupráci s rodiči a komunitou a další změny v organizaci a provozu mateřské školy.“ (Hájková, 2019)

(Láníková, 2015)

1.2 Personální podmínky

Trojanová et al. (2012, s. 69) zmiňují, že „oblast personálních činností zahrnuje personální plánování, analýzu pracovního místa, výběr a přijímání pracovníků, adaptace a rozmisťování zaměstnanců, hodnocení jejich práce a odměňování, vzdělávání, řízení kariéry pracovníků, pracovní podmínky a mimo jiné i personální poradenství.“

Mezi jeden z klíčových ukazatelů kvality předškolního zařízení patří personální zajištění, což se pochopitelně dále odráží na úspěšnosti a poptávce rodin po kvalitní mateřské škole. Základními předpoklady je, aby byl personál zdravotně způsobilý, trestně bezúhonný, plně způsobilý k právním úkonům, se znalostí českého jazyka, příp. cizího jazyka v cizojazyčném zařízení a rovněž musí personál, zejména učitelé i ředitel splňovat kvalifikační předpoklady pro výkon dané pozice. V ČR je dostatečnou odbornou kvalifikací střední, vyšší odborné a vysokoškolské vzdělání v oborech: preprimární pedagogika, všeobecná sestra, zdravotnický asistent, ošetřovatel, porodní asistentka, sociální pracovník a učitel mateřské školy atd. Mimo jiné i osoby, které absolvovaly středoškolské vzdělání s maturitou a současně získaly doklad o kvalifikaci pro činnost chůvy (Pemová & Ptáček, 2013, s. 44–45).

Jak ve své publikaci připomíná Navrátilová et al. (2020, s. 27–28) „V Kurikulu pro předškolní i základní vzdělávání a stejně tak ve výroční zprávě České školní inspekce se pracuje s termínem psychosociální podmínky.“ Zajímavostí však je fakt, že obsah pojmu

koresponduje s pojmem sociální prostor a sociální prostředí. Nicméně i mezi těmito dvěma pojmy se nacházejí jisté diference. Za sociální prostor je považován fyzicky a sociálně ohraničený prostor, ve kterém se osoba či sociální skupina vyskytuje. Sociální prostředí upřednostňuje sociální aspekty života v konkrétním prostoru. Do takového prostředí však nespadá pouze učitelský sbor, ale rovněž děti, nepedagogičtí zaměstnanci školy, rodiče dětí, neboť všichni tito aktéři přicházejí do vzájemného styku a podílejí se na tvorbě sociálního prostředí školy.

1.3 Finanční řízení

Svobodová a Příkryl (2011) objasňují, že finanční řízení v MŠ se zabývá správou finančních prostředků, které jsou určeny pro provoz této instituce. Zahrnuje plánování, sledování rozpočtu, správu účetnictví, řízení nákupů a investic do vzdělávacích materiálů, nebo oprav a údržby budovy. Finanční prostředky může zřizovatel MŠ získávat z různých zdrojů, a to konkrétně:

1. Dotace ze státního rozpočtu či evropských fondů
2. Příspěvky od zákonných zástupců dětí za pobyt v MŠ
3. Darování od soukromých subjektů/fyzických osob
4. Z vlastních příjmů (pronájem prostor, prodej výrobků z MŠ)

Jak uvádí Starec (2014, s. 112) „Efektivní finanční a administrativní řízení je nezbytné pro zajištění plynulého fungování mateřských škol a alokaci zdrojů pro nejlepší možné výsledky dětí.“ Zajímavé zjištění přináší výsledky studie ČŠI (2022), kde se uvádí, že materiální podmínky pro PV se rapidně zlepšují, a to díky využívání projektů a grantů a mimo to mají velkou zásluhu i zřizovatelé MŠ, kteří školy finančně podporují.

Pozornost ředitele by měla být nejprve směřována na vytvoření finančního plánu, který by měl zahrnovat několik důležitých bodů: „prostorové podmínky dané předškolní instituce, způsob zajištění venkovních prostor, stravování, formu vlastnického práva, právní vztah k majetku a vybavení zařízení, kapacitu zařízení, provozní nároky“. Ve veřejných předškolních zařízeních zákonní zástupci hradí tzv. „školkovné“ (Pemová & Ptáček, 2013, s. 55–56).

Podle Pemové & Ptáčka (2013, s. 55–56) si pod investičními náklady MŠ můžeme představit:

1. Finanční náklady na projektové dokumentace, úřední rozhodnutí a stavební úpravy prostor
2. Technické vybavení (prostory pro uskladnění čistého a špinavého prádla)
3. Vybavení technikou (TV, CD přehrávač, PC pro děti, tablety, hudební nástroje)
4. Administrativní vybavení pro učitelský tým (PC pro učitele, stoly, kancelářské úložné prostory, šatny pro personál)
5. Didaktické a herní pomůcky/prostředky/vybavení (nábytek k uskladnění hraček/her, výtvarného, sportovního materiálu)
6. Zařízení šaten pro děti
7. Výbava WC a koupelen
8. Výbava jídelny a kuchyně (stoly, židle, nádobí, lednice, myčka, konvektomat, mikrovlnná trouba)
9. Výbava ložnice/místnost k odpočinku/spánku (lůžka, matrace, povlečení, peřiny/polštáře, úložná skříň, prostor pro uskladnění lůžek)

Dle zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním a vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve svém § 22 (1) stanovuje, že financování předškolního vzdělávání je zajišťováno ze dvou základních zdrojů – prostředků zřizovatele předškolního zařízení a prostředků státního rozpočtu na krajské úrovni. Prostředky zřizovatele předškolního zařízení jsou určeny na provoz předškolního zařízení, vč. nákupu materiálu a vybavení, mzdy pracovníků. Jedná se např. o náklady na vytápění, elektřinu, vodu, údržbu budov atd. Mimo jiné je třeba uvést, že prostředky státního rozpočtu se využívají na podporu rozvoje předškolního vzdělávání, tj. financování programů, projektů a akcí, které mají zlepšovat kvalitu vzdělávání (modernizace technického vybavení, vzdělávacích programů pro učitele, zkvalitnění materiálního zázemí).

Nicméně ze zprávy ČŠI (2022, s. 22) se uvádí, že předškolnímu vzdělávání bylo poskytnuto o 7 – 8 % financí navíc, což se může také odrazit v navýšení platů učitelů, atraktivnější učitelské profesi i zvýšení počtu učitelů.

1.4 Další vzdělávání pedagogických pracovníků

Každý učitel si přeje, aby se v jeho rukách vyvíjel vzdělaný a vychovaný občan s osvojenými morálními hodnotami. Úsilím učitelů v MŠ je dítě připravit na vstup do primárního vzdělávání a vybavit ho všeobecnými studijními základy. Dítě by mělo mít chuť se dále sebevzdělávat, poznávat, objevovat a rozvíjet tak vlastní osobnost v oblastech, kterými by měl být informován každý jedinec, aby byl schopen běžně fungovat ve společnosti 21. století.

V publikaci The Scottish Government (2017) je popisováno, že učitel je tím, kdo by měl dítěti již v mateřské škole předat všeobecné poznatky z různých oblastí, ze kterých bude dítě moci čerpat v budoucím studiu, a proto je nezbytné, aby se učitel v MŠ dále sebevzdělával. Profesní rozvoje učitelů se vztahuje k procesu zlepšování dovedností, znalostí, postojů a praxe učitelů, aby mohli poskytovat lepší vzdělávání dětem v mateřských školách. Je třeba se orientovat v nejnovějších trendech v učitelském oboru. Profesní rozvoj může zahrnovat mnoho aktivit, jako např.: účast na školeních, seminářích, konferencích, individuální a skupinové konzultace s lektory, studium odborné literatury, spolupráce s kolegy a sdílení osvědčených postupů, praktická cvičení, reflexe vlastní praxe a zpětná vazba od ostatních. Je třeba si uvědomit, že profesní rozvoj učitelů je zásadním faktorem přispívající ke zkvalitnění výchovně-vzdělávacího procesu v MŠ, jelikož učitelům pomáhá lépe porozumět potřebám dětí a aplikovat tak vzdělávací metody, které jsou inovativní a efektivní.

2 VEDENÍ TÝMŮ

Pod termínem vedení nebo také anglicky leadership, vyskytující se v odborné literatuře od druhé poloviny 20. století, si lidé mohou představit autoritativní osobu disponující mocí, respektem, schopností vést své podřízené, se snahou zadávat úkoly a příkazy zaměstnancům a stát se takovou osobou, která má energii, vize, cíle a motivaci vlastní organizaci měnit k lepšímu a hnát ji kupředu, aby byla i nadále prosperující. Pod pojmem „leadership“, neboli „vedení“ je rovněž podstatné uvědomit si, že staví na zásadě spolupráce vedoucího pracovníka se svými podřízenými. Nastává tedy určitá změna ve způsobu práce s lidmi, jelikož podřízení by měli zaujímat pozici spolupracovníků, jejichž hlas a názor by měl být zasazen do popředí při rozhodování o záležitostech týkající se rozvoje školy. Je nutné, aby lídr své kolegy neustále motivoval, zvyšoval jejich zájem o seberozvoj, apeloval na jejich aktivní přístup k profesi a zapojoval je do rozhodování o cílech dané organizace (Trojanová, 2017, s. 13). Klade se důraz na větší pochopení a otevřenost ve vztazích mezi pracovníky, empatický, individuální a citlivý přístup k dětem, apeluje se na dodržování psychohygienických zásad a zvyšování kultury školy (Syslová, 2015, 46). Sedláček (2020) podotýká, že v odborné literatuře je koncept vedení školy (school leadership) definován a charakterizován dost nesouladně. Nicméně Bennis a Nanus (1985) se pokusili porovnat dva odborné termíny – „vedení“ a „řízení“ a nalézt mezi nimi rozdíl. Dle jejich názoru je řízení „dělání věcí správně“, zatímco odlišnost spatřujeme ve vymezení vedení, tedy „dělání správných věcí“. Přestože každý z těchto termínů má částečně jiný význam, ve výsledném zjištění si jsou podobné a v praxi si jdou ruku v ruce, neboť se jedná o vzájemně provázané procesy, které společně směřují k dosažení rozvoje každé organizace (Sedláček, 2020, s. 30). Syslová (2015) dále zmiňuje, že ředitel by měl být obdařen schopností vést lidi. K vykonávání této pozice musí být zralý, uvědomělý, tvůrčí, zodpovědný za sebe, ale i ostatní lidi ve svém týmu. Také je žádoucí mít na určité věci a situace nadhled a disponovat komunikačními, organizačními a odbornými dovednostmi. Ukazuje se, že být dobrým ředitelem a současně i kvalitním manažerem je nesmírně náročným úkolem. Každopádně, pokud ředitel své povolání vykonává s láskou, radostí a nasazením, je dost pravděpodobné, že svým přístupem ovlivní i práci ostatních pedagogických pracovníků. V praxi se to určitě odrazí v tom, že učitelé jsou v kolektivu MŠ spokojeni, panuje zde příjemná nálada, vzájemná pomoc a zejména ochota pracovat s nadšením a motivací se sebevzdělávat a předávat tak budoucí generaci, co nejhodnotnější vzdělání.

Ukazuje se, že ředitelé s vyšším nasazením a úsilím zvyšovat kvalitu školy vedou a řídí své svěřence k výrazně lepším studijním výsledkům. Tito ředitelé mají chuť aktivně pracovat s učiteli, zapojují se do hodnocení žáků a v neposlední řadě tvoří a upravují školní kurikulum. Efektivní škola by měla mít v popředí ředitele, který je schopný mimo aktivity spojené s profesí lídra zvládat také činnosti pedagogického procesu (Sedláček, 2020, s. 30).

Z výzkumu zaměřeného na distributivní vedení škol k pracovní spokojenosti učitelů bylo potvrzeno, že vyšší efektivitu své práce v oblasti vlastního fungování dosahují takové školy, které přikládají větší důraz na názory učitelů, kteří jsou začleněni do procesu vedení školy (Buchberger et al., 2018, s. 56–57).

2.1 Specifika a styly vedení týmů

Trojanová (2014, s. 37–39) tvrdí, že styl vedení ředitele je vnímám jako jeho ucelený způsob jednání a práce s lidmi v dané organizaci. Stejně jako každý člověk se projevuje odlišným způsobem a vyzařuje z něj jeho individualita, tak i ředitel ve své praxi uplatňuje svůj vlastní styl vedení, odkrývá chování a aplikuje přístup ke svým zaměstnancům. Každý ředitel svým způsobem ovlivňuje jednotlivce i celou skupinu. Je nutné říct, že v praxi lídr využívá více stylů vedení lidí, neboť v pedagogickém procesu taky nepracujeme pouze s jednou vyučovací metodou.

Autoritářský styl vedení

Jedná se o nejdirektivnější styl vedení lidí, ke kterému by v praxi nemělo vůbec dojít. Můžeme jej chápat jako tzv. vykořisťování zaměstnanců, neboť vedoucí pracovník ke svým poddaným zaujímá velmi chladný postoj. Často dochází až k šikaně (Trojanová, 2014, s. 37–39).

Autoritativní styl vedení

Můžeme na něj nahlížet jako na striktní dodržování a plnění úkolů. Lídr svým zaměstnancům přikazuje a lpí na tom, aby veškerá činnost a výsledky byly dle jeho představ. Ředitel se příliš nezajímá o potřeby a názory lidí v týmu. Tento styl také potlačuje účast pracovníků na vedení a některými řediteli je využíván v počátku tvorby ŠVP (Trojanová, 2014, s. 37–39).

Konzultativní styl vedení

V tomto stylu vedení se ředitel snaží více konzultovat svá rozhodnutí se svými podřízenými, i když si stejně vše ve výsledku rozhodne sám a udělá tak, jak on uznává za

vhodné. Např. ve chvílích, kdy se ředitel rozhoduje, zda má dotyčnému dítěti udělit důtku ředitele školy, svolá pedagogickou radu, ve které s učiteli o zmiňovaném problému debatuje, avšak výsledné slovo a rozhodnutí má stejně ředitel sám (Trojanová, 2014, s. 37–39).

Participativní styl vedení

Lídr je otevřený nápadům a názorům učitelů, ale je nutné podotknout, že ředitel je tím, kdo má pravomoc v oblasti řízení a konečné kontroly. Tento styl vedení je postavený na tom, že je přijato nejlepší řešení a nezáleží na tom, kdo z týmu daný návrh předložil (Trojanová, 2014, s. 37–39).

Demokratický styl vedení

Řada autorů spojuje konzultativní a participativní styl vedení s demokratickým stylem, neboť zde dochází k tomu, že právě ředitel poskytuje učitelům prostor pro vyjádření vlastních nápadů. Usiluje o to, aby pedagogičtí pracovníci byli zapojeni do spolurozhodování ve věcech týkajících se školy. Ředitel je otevřený konzultaci, spolupráci a podporuje u svých podřízených jejich aktivní přístup a iniciativu (Trojanová, 2014, s. 37–39).

Delegativní styl vedení

Odkrývá nejvyšší možný stupeň zapojení zaměstnanců do vedení. Jinými slovy ředitel přenechává svým učitelům pravomoc a odpovědnost. Tento styl vedení je založený na silné důvěře mezi vedením a středním managementem školy (Trojanová, 2014, s. 37–39).

2.2 Delegování činností

Delegování

Jedná se o současný trend, který by měl ředitel aplikovat ve své pedagogické praxi, neboť zapojení pracovníků do řízení školy může mít pozitivní dopad na rozvoj instituce. Ředitel by si měl být vědom toho, že nemusí být schopen vždy vše a sám zvládnout nejlépe. Ke konkrétním úkolům je vhodné mít přiřazeného jednoho člověka, který v dané oblasti vyniká. Na delegování můžeme nahlížet jako na tzv. předávání pravomocí, odpovědnosti a přiřazování jednotlivých úkolů a činností jednotlivým pracovníkům. Faktem je, že ředitelé mohou mít strach z přenechání odpovědnosti za výkon činnosti svým podřízeným, neboť chtějí mít vše „pod svými křídly“. Pokud však ředitel nejprve provede analýzu vlastní práce a rozhodne, které úkoly si ponechá na starost on sám a které připojí střednímu

managementu (pedagogickým pracovníkům), může si být jistý, že tato cesta k delegování přinese úspěch. Ředitel by měl formulovat cíl, dílčí termíny a průběžně kontrolovat a poskytovat zpětnou vazbu svým pracovníkům. Učitelé mají příležitost ukázat svoji kreativitu při naplňování stanoveného úkolu, ale rovněž by měli k plnění činnosti přistupovat zodpovědně. (Trojanová, 2014, s. 40–41).

Na formování kultury školy má vliv vhodně nastavené delegování organizace. V tomto smyslu hovoříme zejména o nastavení vztahů spolupráce a soutěživosti mezi kolegy. Na delegování je někdy nahlíženo jako na nástroj, kterým je možné snížit rizikové rozložení kompetencí v organizaci a upevnit spolupráci. Pokud manažer nepřihradí úkoly a funkce jednotlivým zaměstnancům, organizace se ve svém růstu zastaví, zaměstnanci nebudou mít příležitost se dále posouvat, práce bude neefektivní. Ředitel je tím, kdo by měl delegování uplatňovat a podporovat ve své vlastní MŠ a dohlížet nad správným vykonáváním pozice zaměstnanců. Jako ředitel svou pozornost směřovat na plnění vizí, misí, strategických cílů v instituci (Kubátová, 2013, s. 84–85).

Výhody delegování

Ředitelé pociťují osvobození od určitých činností a mají tak čas na rozvoj vlastních manažerských dovedností. Mimo jiné čerpají nové nápady od středního managementu. Učitelé mohou zpozorovat výhodu v tom, že mají pocit užitečnosti a uplatnění vlastního potenciálu. Také získávají podíl na řízení a rozvoji školy. I učitelé mohou vést skupinu lidí, tudíž si procvičí své manažerské a lídrovské dovednosti (Trojanová, 2014, s. 42–43).

Nevýhody delegování

Komplikací pro ředitele při delegování lidí je špatný výběr daného pracovníka na pozici středního managementu a snížená kontrola zaměstnanců z důvodu velkého množství svěřené pravomoci. Ze strany učitelů je rizikem delegování nedostatek času, pravomocí ke splnění úkolů či nedostatek dovedností a znalostí (Trojanová, 2014, s. 42–43). Může se stát, že ředitel při delegování pociťuje nedůvěryhodnost ve schopnosti a loajalitu svých podřízených. Dle sociologických výzkumů bylo zjištěno, že v ČR až 70 % lidí nesouhlasí s tvrzením, že druhým lze důvěřovat. Na Slovensku až neuvěřitelných 87 % se přiklání k nedůvěřivosti druhých lidí. Pravdou je, že jeden člověk nemůže nikdy zvládnout vše na 100 %, a proto je důležité, aby manažer delegoval úkoly jednotlivým kompetentním osobám. Opatrnost by však měla být kladena v tom, aby delegování nedošlo až do takového stádia, že by ředitel přenechával důležitá rozhodnutí a úkoly na svých

pracovnících. Důvěra zahrnuje dvě oblasti: **charakter** (úmysly, integrita – shoda mezi tím, co si myslím, říkám, dělám) a **kompetentnost** (způsobilst, schopnosti pracovníka). Při delegování ředitel dohlíží na to, aby důvěra zahrnovala obojí, jak charakter, tak i kompetentnost zaměstnanců, tzn. zaměstnanci jsou pro vykonávání své profese kompetentní a manažer může důvěřovat úmyslům a integritě pracovníka (Kubátová, 2013, s. 86–87).

2.3 Rozdíl v pohledu na vůdce a manažera

Nejprve je třeba si uvědomit, že pojmy „vedení a řízení“ nejsou synonyma, nýbrž dva odlišné termíny, jejichž význam je odlišný, ale současně si jsou vzájemně velmi podobné a v praxi se prolínají. Jak uvádí autor Rodd, J. (2013, s. 19), lídr je ten, kdo vede lidi takovým směrem, aby mohli neustále růst. Jeho snahou je posilovat a dále rozvíjet jejich osobnost. Naopak manažer řídí funkce, procesy a lidi. Pro upřesnění autor podotýká, že dosud nebyla nalezena shoda v definici, týkající se vůdcovství v raném dětství. Jedná se tedy o těžce uchopitelný koncept, neboť všechny schopnosti nemusejí být pozorovatelné a dostupné. Kvalitní ředitelé předškolních institucí by si měli být vědomi toho, že jejich vedoucí role není pouhým rutinním managementem, který je zaměřen na přítomný okamžik a týká se pouze otázek kontinuity a stability.

Syslová (2015, s. 61) nahlíží na manažera, jako na osobnost, která je schopna předvídavosti, posouzení a využití příležitostí, ale i rizik a vzniku případných změn v mateřské škole.

Manažeři se zaměřují na hladký průběh své každodenní práce, plánují, organizují, koordinují, monitorují a kontrolují práci. Když se však podíváme na náplň vůdců/lídrů, zjistíme, že jsou těmi, kteří pohlíží do budoucna a na to, co by mohlo a mělo být. Jinými slovy, jejich cílem je společně komunikovat a budovat sdílenou vizi, motivovat a budovat týmy k vzájemné spolupráci, rozdělovat, modelovat odpovědnost za vlastní činnost (Rodd, J., 2013, s. 20).

Rodd, J. (2013) doplňuje, že „vedení“ souvisí spíše se **strategickým rozvojem** než řešením každodenních problémů. Také se vyznačuje podporou kultury důvěry, otevřeností k učení a povzbuzování svých členů. Pro lídra není natolik důležité navrhování a provádění plánů s dotažením věcí do úplného konce a zajišťování efektivní práce svých zaměstnanců. Vedoucí pracovník spíše tíhne k tomu, aby ve skupině byly pokládány srozumitelné cíle, vize, poslání, inspirace a směr, kterým se organizace udává. Je třeba upřesnit, že termín

„vedení“ je o učení se a o tom, že všichni kvalitní lídři se nepřetržitě učí, neboť úspěšný lídr je více než pouhý efektivní manažer. Jak také zmiňuje Trojanová (2017), leader je tím, kdo vede a manažer je zase ten, kdo řídí instituci. Když se však přesuneme k řediteli školy, měli bychom zmínit, že pro zdatné vykonávání profese by měl být schopný zvládat svoji vlastní pracovní pozici, tedy být ředitelem. Součástí této funkce se rovněž odkrývají role, které je třeba vykonávat pro úspěšný chod školy. Jedná se o již zmiňovanou roli **lídra** a **manažera**, mimo to i roli **vykonavatele**. Ředitel je povinen na základě své funkce vykonávat řadu úkolů. Jako vykonavatel musí plnit přímou vyučovací činnost.

2.3.1 Kompetence lídra a kompetence manažera

Jak zmiňuje Trojanová et al. (2012, s. 67–68), lídr je osobou, která disponuje strategickým myšlením. Jeho kompetence tkví v schopnostech a dovednostech sestavit a vytvořit takovou vizi, která souvisí s filosofií a potřebami dané školy. Dokáže odhadnout a stanovit priority, kterým by se měla škola aktuálně věnovat. Prioritami jsou myšleny stěžejní oblasti činnosti školy. Ředitel tedy ví, co je nutné řešit okamžitě a u kterých činnosti si může dovolit jejich odložení na později. Kvalitní lídr je hlavním propagátorem své školy na veřejnosti. Svým poutavým vystupováním a seriózním projevem se snaží zviditelnit školu, seznamuje společnost se specifikací předškolního zařízení, výsledky a pokroky dětí, odkrývá silné stránky školy, ale neskrývá ani ty slabší aspekty školy. Zásadní kompetencí lídra spočívá ve vhodné a funkční motivaci zaměstnanců, zjištění a porozumění jejich potřebám, cílům a perspektivě v rovině osobní i profesní. Z ředitele by mělo vyzařovat něco, co určitým způsobem pracovníky přitahuje, láká a dává smysl stát po boku svého ředitele a následovat jeho kroky. Každá MŠ má jiné finanční prostředky, přičemž v některých z nich ředitelům bohužel nezbyvá takový rozpočet, ze kterého by byli schopni své zaměstnance finančně motivovat k lepším výkonům svého povolání. V tomto důsledku musí ředitelé přemýšlet a hledat jiné způsoby, jak své lidi motivovat. V souvislosti s tímto tématem byla značná pozornost věnována rozdílnosti v pohledu na pojmy **řízení** **výkonnosti** neboli hledání motivační strategie, která má za cíl povzbudit pracovníky k výkonu a **hodnocení zaměstnanců**.

Manažer by měl být osobou kompetentní v oblasti **rozvoje instituce**. Jinými slovy je schopen detailně promyslet a stanovit **strategii**, což není vůbec jednoduchým úkolem. Strategie je tzv. dlouhodobým plánem cesty, v průběhu, kterého se odkrývají pomyslné překážky, které je třeba zdolávat, abychom **naplnili vizi školy**. S finální strategií jdou ruku v ruce definované strategické cíle. Vybudování kvalitní školy vyžaduje zejména **vhodný**

výběr lidí na určité činnosti a sestavení **funkčního týmu**. Než se ředitel rozhodne přijmout nového kolegu, musí mít jasno v tom, jaká bude náplň jeho práce a jaké výsledky od něj očekává a vyžaduje. Na základě promyšlených kritérií ředitel hledá a přijímá takovou osobu, která nejlépe splňuje požadavky pro výkon dané pozice. Je pochopitelné, že každá škola potřebuje čerpat peníze na chod školy. K tomuto účelu ředitel využívá peněz získaných ze základního rozpočtu, který se odvíjí od počtu dětí a velikosti dané MŠ. Je třeba, aby ředitel se **choval k penězům hospodárně**. Pokud je ředitel schopný zajistit pro školu další finanční a materiální prostředky, např. prostřednictvím grantových a projektových výzev, nebo od sponzorů, firem, tak je to pro budoucí stav školy velkou výhodou (Trojanová et al., 2012, s. 68–69).

3 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A ROZVOJ ŠKOLY

Pro efektivní řízení ze strany vedení, dosažení skvělých výsledků práce pedagogů a vzdělávacích výsledků dětí je nezbytné mít promyšlené strategické plánování a řízení mateřské školy. Syslová (2015, s. 61) definuje strategické řízení školy jako cílené vytváření souladu mezi vnitřními a vnějšími podmínkami MŠ. Jinými slovy jde o nutnost nastavení strategie, díky které naplníme cíle a postupy v managementu školy, kde se předkládají představy o vizích a podobách školy. Aby docházelo k rozvoji školy, musí být předem vytvořený a naplánovaný dlouhodobý záměr, který MŠ postupnými kroky naplňuje. Musíme si být vědomi toho, kde se škola aktuálně nachází a kam směřuje. Podíváme-li se do minulosti, tak 90. léta byla obdobím, kdy se začalo využívat strategického řízení. Tento způsob řízení byl považován za nejvhodnější, neboť zmiňované období bylo spojeno se změnou společnosti vlivem rychlejšího pronikání a nárustu konkurence v oblasti školství (Syslová, 2015). Dále se uvádí, že strategie má být vypracována na základě analýzy současného stavu organizace a měla by splňovat to, aby rozvoj školy byl systematický, nikoliv nahodilý (Eliáš, 2019, s. 8).

Syslová (2015, s. 61–65) uvádí, že strategické plánování je základní činností manažera. Je na něj nahlíženo jako na první krok strategického řízení školy. Promyšleným strategickým plánováním zdoláváme pomyslné schody k naplnění výchozího stavu, kterého chce škola docílit. Ve finále se tedy řídíme tzv. manažerským projektem budoucích aktivit, kde jsou jasně odhaleny cíle, které chceme naplnit, ale také způsob, jakým jich dosáhneme. Na manažera je kladený nelehký úkol, musí mít perfektně promyšlenou strategii školy, která v sobě zahrnuje postupně seřazené činnosti, tak aby došlo k naplnění cíle. Musí tedy vědět, která taktika je co nejefektivnější.

3.1 Stanovení strategických cílů a plánů mateřské školy

Vytvoření vhodných strategických cílů je prvotním krokem strategického plánování a tvorby strategie školy. K definování cílů může být nápomocná metoda SMART, díky které jsou MŠ schopné zformulovat vhodné a reálné cíle. Tato metoda v závěru odhalí, zda jich bylo dosaženo či nikoliv. SMART je složena z následujících anglických slov: Specific (konkrétní), Measurable (měřitelný), Attainable (dosažitelný), Relevant (realistický), Time-bound (správně načasovaný). Také je důležité se zamyslet nad časovým rozhraním pro naplnění stanoveného cíle, a proto cíle dělíme na **krátkodobé** (den, týden, měsíc, rok, např. týdenní plány práce), **střednědobé** (1-2 roky, např. roční plány práce), **dlouhodobé**

(4-10 let, např. strategický plán rozvoje) a poslední jsou **vize** (dlouhodobá strategie – 15-20 let). Cíle máme dále členěné na obecné a konkrétní. Co se týče obecných cílů, ty jsou tvořeny vedením školy ve spolupráci s pedagogy, rodiči a širší veřejností. Konkrétní cíle již představují přesné úkoly pro konkrétní třídy, týmy pracovníků atd. (Syslová, 2015, s. 63–64).

Dle Eliáše (2019, s. 8–10) je strategické plánování „součástí procesu strategického řízení“. Strategický plán musí být konkrétně vytvořený na danou školu, musí vycházet z jejích podmínek, a proto je důležité do jeho tvorby zapojit kromě vedení i další personál školy, děti, rodiče, zřizovatele. Zapojení více lidí na tvorbě strategického plánu může zlepšit komunikaci mezi všemi, kdo se na něm podílí, je snazší pojmenovat klíčové prvky dalšího rozvoje a výsledná strategie je lépe vnesena a aplikována do práce školy.

Syslová (2015, s. 63–64) se zamýšlí nad stanovením strategického plánu MŠ. Zdůrazňuje však, že je důležité, abychom se orientovali v tom, kde se aktuálně nacházíme, kde se v budoucnu vidíme a co pro to můžeme udělat. Je třeba se také ujistit, zda naše kroky směřují správnou cestou, jestli jsme schopní plnit každodenní úkoly a postupně si na jednotlivé otázky odpovědět.

Tento plán vyžaduje:

- 1) provést analýzu současného stavu
- 2) určit prognózu
- 3) upřesnit cíle a kritéria
- 4) stanovit plán úkolů

Je třeba si uvědomit, že součástí strategického plánování je definování poslání školy, vyhodnocení zdrojů, analýza samotného prostředí školy a stanovení si priorit a strategií. Zahrnuje to tedy vše, co je potřebné udělat pro pokrok školy a dosažení maximálního úspěchu (Eliáš, 2019, s. 9).

SWOT a STEP analýza

Patří mezi jednu z nejznámějších a univerzálních metod aplikovanou při uskutečnění analýzy prostředí. Termín SWOT se skládá z anglických slov – **Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats**. Je využitelná při nalezení silných a slabých stránek interního (vnitřního) prostředí a zjištění příležitostí a hrozeb externího prostředí strategického záměru instituce (Fotr et al., 2020, s. 56–57).

Polášková (2022) doplňuje, že ve školách je SWOT neboli strategická analýza výchozího stavu využita jako klíčový pilíř. Podíváme-li se např. na silné stránky konkrétní školy, budeme si všimnout toho, v čem je daná škola nadprůměrná, díky čemu „vybočuje“ z průměru či je ve srovnání s ostatními napřed. Cílem instituce je maximalizace vlastních silných stránek. Hovoříme tedy o různých úspěších, zdrojích, dovednostech a znalostech. MŠ tedy může disponovat např. silným partnerstvím, vynikající lokalitou školy, nebo didaktickými pomůckami a prostředky. Je pochopitelné, že žádná instituce se nechce chlubit slabými stránkami, kterými je myšleno např. poškození jména školy, střídání/odchod učitelů, a proto se je snaží minimalizovat či odstranit. Pokud se naskytne nějaká příležitost, jak vlastní organizaci posunout, rozvíjet a zlepšovat komplexně či v určité oblasti je důležité se této příležitosti chytnout a maximálně ji využít ve svůj prospěch, neboť to může mít pozitivní dopad na prestiž dané školy, větší poptávku, zájem rodičů a rovněž lepší spolupráci a komunikaci se zřizovatelem školy. I v prosperující instituci je možné, že dojde k výskytu tzv. hrozeb. Ty mohou představovat určitá rizika, které mohou narušit chod školy a ohrozit cíle a vize, které si stanovila. Hovoříme např. o snížení zájmu dětí, posílení konkurence či ekonomické důsledky.

Pro analýzu současného stavu školy je důležité zvolit vhodné nástroje k získání potřebných informací. Tím je myšlen např. řízený rozhovor, dotazník, školní dokumentace atd. Jednou z dalších analýz je tzv. STEP analýza, která je typická identifikováním vnějších faktorů.

Syslová (2015, s. 63) níže uvádí základní oblasti, kterých se **STEP analýza** týká:

- **Trh:** dostatek pomůcek, kvalifikovanost, umístění dětí v MŠ, nedostatek jazykově vybavených učitelů
- **Konkurence:** tradice, kvalita řízení, vybavení školy, mimoškolní aktivity, plné třídy
- **Sociálně etické, společenské faktory:** kvalitní pedagogický sbor, vzdělanost rodičů, dostatek dětí/pokles počtu dětí, média, zájem o MŠ, životní styl v regionu
- **Technologické, technické faktory:** nové technologie, vybavenost školy moderní technikou, nevhodné pomůcky
- **Ekonomické faktory:** sponzoři, projekty, hospodaření, snížené množství financí, růst cen energií

- **Politicko-legislativní, právní faktory:** nesrozumitelná legislativa, změna samosprávy, změna vedení školy, konec některých škol, politika ve školství
- **Vnitřní faktory:** kultura a image školy, struktura školy, řízení, cíle a obsah vzdělávání (kvalita vzdělávacího procesu, podmínky), koncepční záměry

4 DOBRÁ KULTURA ŠKOLY JAKO PREDIKTOR ROZVOJE ŠKOLY

Na kultuře školy se podílejí i učitelé, kteří mají na jejím utváření své nezastupitelné místo. Učitel je tou osobou, která usiluje a spoluutváří pozitivní sociální klima školy postavené na vzájemném respektu k dětem, rodičům, kolegům, vedení i veřejnosti. Pod kulturu školy rovněž spadá určité nastavení, plnění a sdílení společných profesních hodnot mezi všemi zaměstnanci a vedením školy. V případě profesní nespokojenosti učitelů týkající se chodu MŠ a jejího směřování do budoucna, její činnosti, vedení a vzdělávání dětí je nezbytné tohle téma otevírat v rámci diskusí při pedagogických radách. Učitel by měl přinášet konstruktivní návrhy na zlepšení či změnu v konkrétní oblasti a mimo jiné být také připraven profesně a věcně argumentovat, stát si za svým názorem, ale zároveň být otevřený odlišným pohledům kolegů. Společně by měli všichni usilovat o hledání kompromisu a řešení, které bude pro všechny zaměstnance, zaměstnavatele a celou mateřskou školu nejpřijatelnější (Syslová & Chaloupková, 2015, s. 23). Eger (2002) shrnul kulturu školy výstižnou definicí: „*Kultura školy bývá označována za soubor charakteristik, jimiž lze popsat duši školy.*“

Bohušová & Svobodová (2016) popisují, že kulturou školy jsou myšleny určité postoje, zvyky a způsoby chování, které jsou typickými hodnotami konkrétní MŠ. Zmiňované prvky vzájemně tvoří klima školy a ovlivňují, jak se v ní děti i dospělí cítí a jakou atmosféru vnímají. Kultura školy nevzniká okamžitě, ale tvoří se postupně a na její výsledné podobě se podílí mnoho faktorů, kterými jsou: tradice školy, její historie, cíle, hodnoty, priority, za kterými si MŠ stojí. Na tvorbě kultury školy se spolupodílejí také děti, rodina, veřejnost a uznávané společenské normy a hodnoty.

4.1 Vize, mise a cíle školy

Fotr et al. (2020, s. 45), zmiňuje, že pojmem vize je myšlena určitá „formalizovaná představa, jak bychom chtěli firmu/organizaci vidět v přesně ohraničené budoucnosti. Syslová (2015) dále doplňuje, že vize není krátkodobou záležitostí, nýbrž se pohybuje v rozmezí 15/20 a více let. Obsahem vize jsou komponenty, které umožňují stanovení strategických cílů organizace a určení prostředků, jak těchto cílů dosáhnout.“ Ze stanovené vize by mělo být zřejmé, kam se chceme dále posunout, k jaké inovaci by mělo v organizaci dojít, čeho chceme dosáhnout a jaké zlepšení v následujícím roce oproti současnému stavu očekáváme (Fotr et al., 2020, s. 45). Plamínek (2018, s. 52) dále

podotýká, že je třeba vizi rozdělit na dílčí a postupné cíle a ty poté na jednotlivé úkoly. Nemělo by se zapomínat na stanovení metod, které budou použity, vč. rozhodnutí směřů vedoucích k dosažení cílů. Výsledek tkví v přidělování úloh a kompetencí konkrétním lidem.

Syslová (2015, s. 62–64) odkrývá etapy strategického plánování, mezi které rovněž spadá stanovení vize školy a vytvoření konkrétního plánu, ve kterém jsou obsaženy cíle, priority, harmonogram, finanční zajištění a informace pro veřejnost. Vzhledem k tomu, že každá škola má jiné hodnoty a myšlenky, tak i její vize a výhledy do budoucna se mohou od ostatních lišit. Důležitost je však připisována správné, jasné, srozumitelné, jednoduché formulaci cílů s logickým časovým uspořádáním (VIZE > MISE > OBECNÉ > KONKRÉTNÍ) a vyhýbání se široce postaveným, zavádějícím a nepochopitelným cílům. Vize souvisí s koncepcí školy, poukazuje na filosofii dané školy. Za její vymezení sice nese zodpovědnost vedení, tedy ředitel školy, ale současně by měl spolupracovat i s pedagogy, dětmi a jejich rodiči.

Na utváření vize by se měli podílet všichni zaměstnanci školy, neboť jen tak se docílí toho, že s výchozí formulací vize bude ztotožněn celý tým MŠ. Jelikož se v tomto smyslu bavíme o budoucí situaci školy je rovněž důležité připomenout, že vize není hotovým a stálým stavem školy, právě naopak, mělo by docházet k její občasné aktualizaci a naplňování, aby i nadále zůstala atraktivní a svěží (Trojanová, I., Trojan, V., & Kitzberger, J., 2012, s. 67).

Mise je směřována na současnost a rozumí se jí poslání školy, tedy detailněji vymezený účel a hlavní směr činností mateřské školy (Syslová, 2015, s. 63).

4.2 Klima školy

Ať už člověk chce či nikoliv, ve chvíli, kdy vstoupí do konkrétní budovy, určitým způsobem na něj dýchne osobitost dané instituce a vzápětí je schopný zhodnotit, jak se v ní cítí. Vnímá, jaké mezilidské vztahy zde panují, zda jsou zaměstnanci vůči sobě, zaměstnavateli i veřejnosti tolerantní, pokorní, upřímní a přátelští či se k sobě naopak chovají zlostně, bez ochoty týmové spolupráce a pomoci. Vzhled a vybavení vnitřních/venkovních prostor budovy často patří mezi prvotní ukazatele kvality dané instituce. Zkrátka všímáme si, zda je o interiér pečováno a prostory jsou čisté, či nikoliv. Všechny tyto komponenty spadají pod klima instituce, jedná se tedy o výše zmíněné oblasti, konkrétně mezilidské vztahy i materiální stránku budovy. Stejně tak můžeme zhodnotit, jakým klimatem disponuje daná škola.

Trojan (2021) uvádí, že klima a kultura školy byly za posledních 30 let definovány různými způsoby, tyto pojmy spolu do jisté míry souvisí. Klima školy je označením našich subjektivních zkušeností ve škole, na rozdíl kultura školy podává skutečnou a celkovou situaci školy. Např. představíme-li si, že škola se nachází ve velmi špatném a závadném stavu = kultura školy, tato situace se následně podepíše i na tom, jak se všichni zaměstnanci v interiéru budovy cítí = klima školy. Jak dále zmiňuje Navrátilová et al. (2020, s. 15–17) je potřebné si uvědomit, že klima je charakteristické tím, že se odvíjí od vztahové složky fungování školy, třídy i učitelského sboru. Autoři však nahlíží na klima učitelského sboru jako na primární složku sociálního klimatu školy, neboť učitelé patří mezi ty, kteří vstupují do kontaktu s vedením školy, dětmi a rodiči, utváří s nimi sociální vztahy. To, jakým klimatem učitelský sbor disponuje se značně odráží v tom, jaký dojem si okolí vytváří o kvalitě profesních vztahů, vedení lidí a rovněž o charakteristice fungování celé školní instituce. S tím se pojí fakt, že ředitel-manažer je tvůrcem pozitivního klimatu a současně je tou osobou, která se podílí na udržování příjemné atmosféry. Z ředitele by měla vyzařovat energie a inspirace k plnění týmových záměrů a vizí, kterou by se měl snažit přenášet na své stávající, ale i nové zaměstnance. Jeho úkolem je vytvářet klima nadšené a pevné spolupráce v kultuře školy (Syslová, 2015, s. 47). Chvál (2018) podotýká, že pozitivní školní klima se zrcadlí v kladných prosociálních vztazích, a to nejen mezi učiteli a dětmi, ale také mezi učiteli navzájem, mezi dětmi navzájem a v neposlední řadě také mezi vedením, učiteli a rodiči dětí. Nutno také vyzdvihnout, že je nezbytné si ve škole nastavit taková pravidla a zásady, která budou všichni dodržovat a respektovat, a to ti, kteří budovu pravidelně navštěvují i ti, jež do ní pouze jednou za čas vstoupí. Při nastavování a určování pravidel by měli pedagogové i vedení přihlídnout k názorům samotných dětí a do dění školy v průběhu školního roku zapojovat také rodiče, které je třeba akceptovat jednat s nimi jako se svými rovnocennými partnery. Ostatně, jak tvrdí Chvál (2018) k dobrému klimatu je zásadní přispívat každý den spravedlivým a férovým jednáním, jasnou komunikací, vstřícností, slušným chováním a upřímný úsměv je příjemným bonusem (Chvál, 2018, s. 39). Je třeba podotknout, že školní klima a s tím související klima učitelského sboru se dotýká a ovlivňuje žáky/děti v oblasti sociálního učení. Zajímavostí je, že problematikou klimatu prostředí českých mateřských škol se zabývali autoři (Dvořáková, 2004; Kořátková, 2009; Vykoukalová, 2018; Vykoukalová, 2019) (Navrátilová et al., 2020, s. 15).

4.3 Týmová spolupráce a komunikace

Učitel by se měl v praxi projevovat jako „týmový hráč“ a tuto schopnost u dětí dále vzbuzovat a podporovat, neboť svým vlastním vystupováním a jednáním silně ovlivňuje děti, které jeho chování napodobují a učí se tak spolupracovat, být empatickými, dokázat se vcítit do situace druhé osoby, naslouchat a dívat se na věci i z perspektivy ostatních lidí, nejen z vlastního pohledu. Osvojení si těchto dovedností přispívá k utváření příjemného, přátelského klimatu a pohodové atmosféry v mateřské škole v průběhu učení se dětí. Mimo jiné je učitel osobností, která vyniká schopností vlastní práci reflektovat vzhledem ke svým schopnostem, ale také k cílům, které si škola nastavila, např. ředitel si uvědomí, že jeho škola má slabiny v týmové spolupráci, rozhodne se spolu s kolegy, že si vymezí cíl do budoucna, tedy více zapracovat na tom, aby celý tým MŠ měl pevnější kolegiální základnu. Úkol každého učitele by spočíval např. v tom, že se formou odborných seminářů/odborné literatury bude sebevzdělávat a získávat tuto potřebnou dovednost. Je třeba připomenout, že učitel se podílí na rozvoji školy, nahlíží se na něj jako na aktivní článek při zkvalitňování školního vzdělávacího programu a při uskutečňování různých projektů školy (Syslová & Chaloupková, 2015, s. 23–28).

Součástí fungujícího předškolního zařízení je třeba dosáhnout spokojenosti nejen dětí, ale také jejich rodiny. Aby k této metě MŠ směřovala je zapotřebí zákonné zástupce zapojovat do samotného dění a přistupovat k nim jako k rovnocenným partnerům, na jejichž názoru a případných připomínkách ke změnám a zlepšení chodu školy velmi záleží. Učitelé i ředitel je s rodinou v blízkém a pravidelném kontaktu, neboť největších efektů v rozvoji dětí můžeme dosáhnout právě prostřednictvím komunikace a různých forem spolupráce s jejich nejbližšími (Syslová & Chaloupková, 2015, s. 24). Stejně tak na dobré vztahy s rodiči nahlíží (Nováková, 2013, s. 87), která vyzdvihuje fakt, že efektivní komunikace s rodinou by měla být na prvním místě při vytváření pozitivního a podpůrného vzdělávacího prostředí pro děti předškolního věku.

Jak doplňuje Stanković (2009, s. 54–61), rozvíjení a upevňování spolupráce, týmové práce a kolegiality může být vnímáno jako jeden z hlavních cílů zdokonalování školy. Autor považuje učitelskou spolupráci za cíl a prostředek zdokonalování školy. Ukazuje se však, že v učitelské profesi často dochází k **izolacionismu a individualismu**, který se projevuje tím, že učitelé zkrátka učí vlastní třídu a nemají tušení, co se děje ve vedlejších třídách. V souvislosti s rozvojem školy byl vytvořen tzv. *Plán rozvoje školy* (PRŠ), který poukazuje na programy, aktivity, jejichž cíle by chtěla škola zlepšit, dále se zaměřuje na

samotnou strategii, tedy způsoby, jak zlepšení dosáhnout a výsledný očekávaný dopad. Mimo jiné bylo dle legislativních změn z r. 2003 nastaveno, že PRŠ je nutné mít vyhotovený ve všech školách. Školy, které vytvořily vlastní školské projekty následně získaly granty. Např. v Srbsku se do celostátně podporovaného Modelu rozvojového plánování zapojovali všichni učitelé i ostatní nepedagogičtí pracovníci. Učitelům se tak naskytlá příležitost formovat vlastní práci, běžný život školy a současně se zaměřit i na její budoucnost. Mimo jiné byl PRŠ vyhodnocen pozitivně ve smyslu posílení spolupráce, komunikace, nalezení shody, rozvoje týmové práce, společného řešení problémů, participace lidí ve škole.

Zajímavé zjištění přinesl výzkum týkající se toho, jak učitelé vnímají komunikaci s rodiči, přičemž byly zkoumány dvě skupiny učitelů – spokojení a vyhořelí. Ukázalo se, že vyhořelí učitelé na rozdíl od těch spokojených vnímají konflikty s rodiči se strachem, úzkostí a berou je příliš osobně. Z výsledků výzkumného šetření je rovněž patrné, že dle učitelů nemají rodiče na děti dost času, své děti příliš oprašují a dávají škole i učitelům za vinu neúspěch a problémy svého dítěte. Často mají na školu vysoké požadavky či dokonce o školu neprojevují zájem. Co se týče nastavení si hranic komunikace s rodiči, tak u vyhořelých učitelů se setkáváme s tím, že v praxi aplikují volnější hranice. Autorka v závěru výzkumu doporučuje, že školám by pomohlo vyjasnění si kompetencí učitelů a ředitelů škol vůči rodičům a jejich požadavků. Je důležité, aby učitelé cítili silnou podporu ze strany vedení, řešením může být i sdílení zkušeností a zejména nastolení pozitivních vztahů učitelů s vedením školy. Také vyplynulo, že spokojení učitelé zmiňují, že komunikace s rodiči je nevyhovující, náročná a bez větší podpory. Je třeba mít na paměti to, že dobré vztahy a atmosféra uvnitř školy, otevřenost k rodičům má vliv na komplexní spokojenost všech (Viktorová, 2020, s. 34–40).

4.4 Zvládání stresových situací a řešení konfliktů

Plamínek (2008) uvádí, že mezilidské spory jsou často důsledkem určité poruchy komunikace a vztahů mezi lidmi, v tomto smyslu se hovoří o tzv. čistých sporech. Někdy nemusí být podstata vzniklého konfliktu logická a pochopitelná. Čisté spory jsou úzce spjaté s procesem řešení problémů, např. v momentě, kdy začne být určitá osoba nespokojena s množstvím a kvalitou příležitostí zapojit se do diskuse a probudí se v ní pocit nedůležitosti a toho, že ji druzí nevěnují dostatečnou pozornost a neberou zřetel na její názory.

Zajímavostí je, že na konflikty je možné nahlížet jako na tzv. palivo, přičemž motorem vývoje je následné řešení konfliktů. Příkými účastníky mohou být v tomto případě učitelé a vedení, kteří spolurozhodují, vyjednávají, hledají nějaké východisko a záleží čistě na nich, jak se společně dohodnou a jaké bude rozhodnutí a výsledek řešení. Konflikt může mít různé podoby, míru a prochází různými vývojovými fázemi. V počáteční fázi mohou být příznaky konfliktu někdy nenápadné, mírné a problémy se mohou vyskytovat pouze sporadicky. To se však může proměnit v dlouhodobou záležitost, či dokonce mohou konflikty nabrat na obrátkách. V případě pracovních vztahů může vyústit až k potřebě separace, tedy nechuti ke kontaktům s kolegy a v horším případě může nastat až destruktivní fáze. Existuje však mnoho efektivních prostředků, které způsobené konflikty zmírní či úspěšně vyřeší (Plamínek, 2018, s. 126).

Dle výzkumu Viktorové (2020, s. 37) je třeba uvést, že konflikty a problémy v komunikaci s rodiči se objevují relativně často u všech učitelů. Zásadní rozdíl však spatřujeme v přístupu k jejich řešení u skupiny vyhořelých a spokojených učitelů. Učitelé trpící syndromem vyhoření pravidelně poukazují na velké a neřešitelné problémy v komunikaci s rodiči. Avšak spokojení učitelé takové problémy zažívají sporadicky či vůbec. V případě výskytu se konflikty snaží úspěšně vyřešit.

5 SHRNU TÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce na téma „Spolurozhodování o rozvoji školy pohledem učitelů a ředitelů mateřských škol“ je koncipována tak, aby jednotlivé kapitoly na sebe logicky navazovaly a rovněž, aby byly v souladu s praktickou částí této práce.

V první kapitole se zaměřujeme na řízení mateřské školy. Jednou z důležitých podkapitol je pedagogické řízení, kdy se jedná o vedení a koordinování vzdělávacího procesu v MŠ, jehož cílem je zajištění kvalitního vzdělávání pro děti, jak je uvedeno ve školském zákoně. Popisujeme procesy řízení a vedení, kterými jsou plánování, organizování, vedení, kontrola, rozhodování a spolurozhodování a inovace. Jak již bylo uvedeno, pro správné fungování týmu je nezbytné, aby byl každý jednotlivec aktivní a odpovědný, aby spolupracoval s ostatními a tím pádem, aby bylo dosaženo stejných cílů (Kubátová, 2013, s. 214). Jedním z klíčových ukazatelů kvality mateřské školy je její personální zajištění, zmiňujeme, jakými kvalifikačními předpoklady musí disponovat učitelé a ředitelé v rámci výkonu své profese v ČR. V podkapitole finanční řízení je naším cílem zmapovat zdroje z nichž získávají mateřské školy své finanční prostředky a rovněž investiční náklady, které školám z činnosti vyplývají, ať už se jedná o technické, materiální nebo administrativní vybavení. V současném školském systému je nezbytné, aby se učitelé vzdělávali po celý svůj profesní život, neboť digitalizace je neúprosná, je třeba sledovat aktuální trendy, které vedou ke zkvalitnění výuky a všichni víme, že děti člověku nic neodpustí.

Druhou kapitolou diplomové práce je vedení týmů. V dnešní době je spíše používán termín *leadership*, což je jinými slovy autoritativní osoba disponující mocí, respektem, schopností vést podřízené, motivuje ostatní a vede organizaci k naplnění cílů a vizí. Tím, jakými vlastnostmi a schopnostmi by měl oplývat kvalitní ředitel a učitel, jsme se rovněž zabývali v interview v rámci praktické části diplomové práce. V podkapitole specifiky a styly vedení detailněji rozebíráme jednotlivé styly vedení – autoritářský, autoritativní, konzultativní, participativní, demokratický nebo delegativní. Samostatnou podkapitolou je delegování činností a jeho vliv na rozvoj školy, kdy nás především zajímalo, jaké výhody či nevýhody s sebou delegování přináší, a to jak pro samotného vedoucího pracovníka, tak pro osobu, jež byla pověřena výkonem těchto činností. Zajímavé nám přišlo srovnání pohledu na vůdce - lídra a manažera. Lídr je člověk, který vede lidi takovým způsobem, aby se mohli dále rozvíjet a růst, naproti tomu manažer se zaměřuje na plánování koordinaci, monitoring a kontrolu práce. Okrajově jsme zmínili kompetence lídra a kompetence manažera, jež souvisí s potřebami a vizí dané školy.

Třetí kapitolou teoretické části je strategické řízení a rozvoj školy, kdy nejprve definujeme tyto termíny, vč. termínu strategického plánování, jež je prvním krokem strategického řízení. V podkapitole stanovení strategických cílů a plánů mateřské školy se v užší míře zabýváme metodou SMART, která slouží k definování a odhalování vhodných a reálných cílů MŠ. Zamýšlíme se nad časovým rozhraním stanovených cílů, rozdělených na krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé a vize, jež mohou být buď obecné, na kterých spolupracuje vedení s pedagogy, ale i s rodiči a veřejností nebo konkrétní vize, které pak představují jasně dané úkoly jednotlivých tříd. Tématem vizí do budoucna se rovněž zabýváme v interview s učiteli a řediteli v praktické části diplomové práce. Dále jsou popsány metody aplikované pro uskutečnění analýzy prostředí, konkrétně se jedná o SWOT a STEP analýzu. SWOT je strategická analýza výchozího stavu, která se zaměřuje na silné a slabé stránky dané mateřské školy. Naproti tomu STEP analýza je typická identifikováním vnějších faktorů, ať už se jedná o oblasti trhu, konkurence, sociálních, ekonomických, politických nebo vnitřních faktorů, kterými je kultura a image školy.

Poslední kapitola teoretické části práce představuje kulturu školy, jež definuje (Eger, 2002) jako soubor charakteristik, jimiž lze popsat duši školy. V podkapitole vize, mise a cíle školy jsou odkryty názory jednotlivých autorů, zajímavé např. je, že vize se pohybuje na rozmezí 15/20 a více let, jak uvádí Syslová (2015). Je zdůrazněna důležitost dělení vizí na dílčí a postupné cíle a na jednotlivé úkoly, které vedou k dosažení stanovených cílů a rovněž na to, aby tyto vize byly jednoduché, srozumitelné a logicky časově uspořádané, a aby se nich podíleli všichni zaměstnanci školy. Což už nás přivádí k další podkapitole, kterou jsme nazvali klima školy, sem patří ukazatele, jako mezilidské vztahy, které panují ve škole, samotný vzhled školy, tj. vnitřní i venkovní prostory či celková atmosféra. Trojan (2021) vystihl rozdíl mezi klima školy, jež je označením našich subjektivních zkušeností a kulturou školy, která podává skutečnou situaci školy. Zajímavé je zjištění, že ředitel – manažer je tvůrcem pozitivního klimatu, jak uvádí Navrátilová et al. (2020, s. 15-17). Toto pozitivní klima se pak promítá ve vzájemných vztazích s učiteli, dětmi i rodiči. Pro téma diplomové práce je stěžejní podkapitola týmové spolupráce a komunikace. Je zdůrazněna skutečnost, že učitel by měl být týmovým hráčem, který děti i ostatní kolegy svým empatickým přístupem motivuje a ovlivňuje k utváření pohodové atmosféry v mateřské škole. Úkolem ředitele je naopak si uvědomit v čem tkví slabiny týmové spolupráce a tento problém řešit např. dostatečným informováním, podporou, konstruktivním řešením konfliktů nebo zajištěním odborných seminářů zaměřených na rozvoj komunikačních

dovedností. Nejdůležitější při správném fungování mateřské školy je dosáhnout toho, aby byly spokojené děti, rodiče a samozřejmě celý pedagogický i nepedagogický tým dané mateřské školy. Toho lze dosáhnout nejrůznějšími formami efektivní participace při spolurozhodování o rozvoji školy.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMU

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí – teoretická a praktická. První část byla věnována teoretickým východiskům, kde jsme čerpali informace z odborných článků a knih zabývajících se problematikou řízení mateřské školy, vedení týmu, strategiemi při řízení a rozvoji školy, přičemž pozornost byla směřována na ředitele a učitele mateřských škol a jejich pohled na zapojení se do spolurozhodování o dalším rozvoji školy. V praktické části jsme prováděli výzkumné šetření, ve kterém bylo naší snahou popsat, jak ředitelé a učitelé mateřských škol vnímají spolurozhodování o dalším rozvoji školy. V následující empirické části popíšeme realizovaný výzkum, ve kterém přiblížíme výzkumný design vč. průběhu uskutečněného výzkumného šetření postaveného na metodě polostrukturovaného interview. V diplomové práci jsme tedy zvolili kvalitativní výzkumný přístup. V následujících podkapitolách se nejprve zaměříme na představení cílů výzkumu a výzkumných otázek, které jsou rozčleněny na hlavní a dílčí. Neopomeneme uvést etiku výzkumu. Další podkapitola se týká samotné metody sběru dat, podstatné je rovněž uvést výzkumný soubor, ve kterém odhalíme výběr zúčastněných participantů, vč. charakteristiky participantů výzkumu i charakteristiku vybraných MŠ. V našem případě byli do výzkumného šetření zainteresováni ředitelé a učitelé šesti mateřských škol Zlínského kraje. Pro celkovou orientaci v empirickém úseku práce prezentujeme výsledky výzkumného šetření, ve kterém detailně interpretujeme získaná data. Poslední kapitolou je závěrečné shrnutí výsledků výzkumu, ve kterém se pozastavíme nad tím, jaké zjištění tato diplomová práce přinesla. V neposlední řadě doplňujeme práci o diskusi, ve které se opíráme o výzkumná zjištění podobné problematiky, vč. uvedení limitů práce a doporučení pro praxi.

6.1 Cíle výzkumu

Hlavní cíl výzkumu

Hlavním cílem výzkumu je **popsat, jak učitelé a ředitelé mateřských škol vnímají spolurozhodování o dalším rozvoji školy.**

Dílčí cíle výzkumu

K dosažení hlavního cíle jsme zvolili **následující dílčí cíle:**

1. Popsat, v jakých oblastech jsou učitelé mateřských škol zapojeni do spolurozhodování o dalším rozvoji školy.
2. Identifikovat, jaké styly vedení aplikují ředitelé MŠ v praxi.

3. Odhalit vize, kterých by MŠ chtěly v budoucnu dosáhnout.

6.2 Výzkumné otázky

Hlavní výzkumná otázka

Jak učitelé a ředitelé mateřských škol vnímají spolurozhodování o dalším rozvoji školy?

Dílní výzkumné otázky

1. V jakých oblastech jsou učitelé mateřských škol zapojeni do spolurozhodování o dalším rozvoji školy?
2. Jaké styly vedení aplikují ředitelé MŠ v praxi?
3. Čeho by chtěly mateřské školy v budoucnu dosáhnout?

6.3 Etika výzkumu

Švaříček & Šed'ová (2014, s. 43–44) podotýkají, že v každém kvalitativním výzkumném šetření zaměřeném na zkoumání lidí a jejich působení by měl být brán zřetel na důsledky takového výzkumu, a to především při zveřejňování závěrů. Rovněž je vhodné uvést, že v současné době je očekáváno, že v každé závěrečné práci, ať už se jedná o kvalitativní či kvantitativní výzkumný design by se měla nacházet zmínka týkající se etických zásad při realizaci výzkumu. Ve shodě s touto zmínkou, kterou uvádějí autoři jsme před samotným sběrem dat v rámci interview s řediteli a učiteli MŠ sestavili informovaný souhlas, který byl každému participantovi před realizací rozhovoru předložen k podepsání. Jak mimo jiné uvádí Švaříček & Šed'ová (2014, s. 44): „Etické znamená splnění určitých principů v rámci dané profesní skupiny. Etické zásady jsou obecné principy, se kterými se můžeme konfrontovat, nikoli přesná pravidla.“ V informovaném souhlasu jsme účastníky rozhovoru ujistili o tom, že v práci budou dodržena pravidla anonymity, tzn. jednotlivé ředitele i učitele jsme prezentovali pod zvoleným pseudonymem – Ř1-Ř6, U1-U6. To samé platí i u anonymity při uvádění místa, tedy dané mateřské školy, kde byl výzkum proveden. Každá MŠ byla skryta pod pseudonym MŠ1-MŠ6. Neboť jak doplňují Švaříček & Šed'ová (2014, s. 45) je zapotřebí dodržovat důvěrnost a s ní spojený fakt, že nebudou zveřejněna žádná data, pod kterými by mohl čtenář odhalit účastníky rozhovoru. „Pseudonymy by také měly být vybrány nejenom pro osoby, ale také pro místa.“ Ubezpečili jsme participanty, že získané údaje poslouží čistě pro potřeby diplomové práce a nebude jich nijak zneužito. Participanti byli rovněž dopředu seznámeni s průběhem interview, nahráváním na diktafon a případnou možností kdykoliv odstoupit od probíhajícího interview.

6.4 Metoda sběru dat

Pro výzkum byla zvolena metoda polostrukturovaného interview. Gavora (2010, s. 183) vyzdvihuje, že v rámci kvalitativního výzkumu se jedná o **záměrný výběr osob**, které budou do jeho uskutečnění zainteresovány, jelikož je důležité, aby tyto osoby byly součástí zkoumaného prostředí a měly tak nabitě potřebné vědomosti a zkušenosti. V našem případě se jednalo o **záměrný výběr 6 ředitelů a 6 učitelů MŠ Zlínského kraje**. Jinými slovy se jednalo o 6 MŠ, přičemž v každé mateřské škole byl realizován rozhovor s jednou ředitelkou a jednou učitelkou. Pro srozumitelnější porozumění pojmu „interview“ vkládáme definici. Chráska (2016, s. 182) zmiňuje, že se jedná o „metodu shromažďování dat o pedagogické realitě, která spočívá v bezprostřední verbální komunikaci výzkumného pracovníka a respondenta. Tento anglický výraz je složen ze dvou částí, kde *inter* znamená mezi a *view* znamená názor nebo pohled.“ Výhodu této metody spatřujeme v možnosti navázat bližší vztah a kontakt s participantem a proniknout tak do subjektivních postojů a názorů zkoumané osoby. V průběhu interview máme příležitost sledovat reakce participantů na položené otázky a na základě nich rozhovor dále usměrňovat (Chráska, 2016, s. 182). Interview by mělo začínat tím, že výzkumník nejprve představí sebe i téma práce, kterým se zabývá. Není vhodné rozhovor začít náhle, bez nějakého úvodu a objasnění, a proto by i první otázky měly být tzv. „rozehřívací“ a směřované na běžný rozhovor s participantem. Jelikož chceme docílit otevřené a přátelské atmosféry mezi oběma stranami je vhodné věnovat několik minut vzájemnému se poznání. V tomto smyslu hovoříme o nastolení tzv. raportu, tedy „příjemného a uvolněného ovzduší mezi tazatelem a odpovídajícím“ (Gavora, 2010, s. 202). V případě našeho výzkumu byly rozhovory uskutečňovány v klidném prostředí MŠ, konkrétně v ředitelnách či třídách mateřských škol, což i Gavora (2010, s. 202) považuje za zásadní, abychom se před ponořením do samotné problematiky pozastavili nad aktuálním místem, kde se interview odehrává a položili několik otázek o budově, okolí a zajímavostech školy. Dále je třeba dodat, že výzkumník by měl být spíše v roli posluchače a zároveň dané osobě věnovat pozornost a o získané informace projevovat zájem. Pro autentičnost interview je doporučováno používat stejný jazyk a výrazy k označení jevů, jako používá zkoumaná osoba (Gavora, 2010, s. 201).

V našem případě se jednalo o polostrukturované interview, které lze podle Švaříčka & Šedové et al. (2016, s. 159) definovat, jako: „nestandardizované dotazování jednoho účastníka výzkumu zpravidla jedním badatelem pomocí několika otevřených otázek.“

Otázky byly připraveny dopředu a vnímali jsme je spíše jako inspiraci a nápomoc ke správnému toku rozhovoru. Nicméně je třeba zmínit, že jsme se pevně nedrželi položených otázek. Abychom docílili autenticity a pravidel polostrukturovaného interview, vycházeli jsme ze subjektivně vyslovených odpovědí učitelů a ředitelů a následné otázky tak pokládali v návaznosti na ně. Připravené otázky v interview vycházely z výzkumných cílů. Naší snahou bylo získat data, kterými bychom, co nejlépe pronikli do problematiky spolurozhodování o rozvoji školy pohledem učitelů i ředitelů. Pro lepší zorientování se v tématu nám byla nápomocná rovněž odborná literatura a odborné studie, ve kterých jsme mohli čerpat informace a pohledy zkušených odborníků související s touto oblastí.

Po realizaci všech interview s učiteli a řediteli následoval doslovný přepis nahrávky z diktafonu do doslovně psaného textu, tzv. transkriptu. Celková délka probíhajících rozhovorů se pohybovala kolem 348 minut záznamu. Pro analýzu dat jsme zvolili techniku otevřeného kódování. Text byl přepsán do Wordu, ve kterém jsme s daty dále pracovali, opakovaně pročítali a pro srozumitelnější porozumění principu otevřeného kódování jsme si nastudovali odbornou literaturu, ve které se uvádí, že při otevřeném kódování je „text jako sekvence rozbit na jednotky, těmto jednotkám jsou přidělena jména a s takto nově pojmenovanými fragmenty textu se nadále pracuje“ (Švaříček & Šedřová et al., 2016, s. 211). Po seskupení všech kódů v interview následovalo vytvoření stěžejních oblastí naší empirické části práce, tvorba příslušných významových kategorií a následné rozřídění kódů do jednotlivých kategorií. Poté následovala tzv. technika „vyložení karet“ pomocí které jsme získaná data interpretovali jako výsledky výzkumného zjištění. Podle Švaříčka & Šedřové (2016, s. 226) je to „technika, při které výzkumník vezme kategorizovaný seznam kódů, kategorie vzniklé skrze otevřené kódování a uspořádá je do nějakého obrazce a následně sestaví text tak, že je vlastně převyprávěním obsahu jednotlivých kategorií.“

6.5 Výzkumný soubor

Výzkumný soubor v této diplomové práci je složen z dvanácti participantů. Jde o záměrný výběr ředitelek a učitelek MŠ ve Zlínském kraji. Tento výzkumný soubor tvoří šest ředitelek a šest učitelek. Výzkum byl prováděn v prostředí šesti mateřských škol Zlínského kraje. Interview bylo realizováno během měsíce února 2023. Pro zajištění diskrétnosti byly participantům přiděleny kódy Ř1 – Ř6 a U1 – U6. Jednalo se o veřejné MŠ sídlící jak na vesnicích, tak ve městech. Do mnou zvolených mateřských škol jsem se po předchozí

telefonické/e-mailové komunikaci s ředitelkou dopravila a společné interview jsme tak realizovali v budově mateřské školy. Délka rozhovorů byla subjektivní, každý rozhovor byl odlišný, avšak přibližný čas se pohyboval kolem půl hodiny až hodiny. Na základě získaných odpovědí se probíhající rozhovory dále odvíjely, neboť některé učitelky a ředitelky se otevřely více než jiné. Doplnujícími otázkami jsem měla šanci nahlédnout více do nitra této problematiky. Výzkumu se zúčastnily učitelky i ředitelky rozdílných věků, různého vzdělání, délky pedagogické praxe i umístění MŠ (město, vesnice), což nám umožnilo získat pestřejší sbírku pohledů a informací.

Tabulka 1 Charakteristika ředitelek

Participant	Délka pedagogické praxe v MŠ	Délka praxe na pozici ředitele	Dosažené vzdělání	Umístění MŠ
Ř1	40 let	13 let	Vysokoškolské (Bc.)	Město
Ř2	12 let	7 let	Vyšší odborné, Vysokoškolské (Bc.)	Obec
Ř3	20 let	11 let	Vysokoškolské (Bc.)	Obec
Ř4	2 roky	4 roky	Vysokoškolské (Bc.)	Obec
Ř5	5 let	3 roky	Vysokoškolské (Bc.)	Město
Ř6	30 let	6 let	Středoškolské	Město

Tabulka 2 Charakteristika učitelek

Participant	Délka pedagogické praxe v MŠ	Dosažené vzdělání	Umístění MŠ
U1	28 let	Vysokoškolské (Mgr.)	Město
U2	10 let	Vysokoškolské (Mgr.)	Obec
U3	5 let	Středoškolské	Obec
U4	2 roky	Vysokoškolské (Bc.)	Obec
U5	6 let	Vysokoškolské (Bc.)	Město
U6	2 roky	Probíhající středoškolské pedagogické, Kurz chůvy, Kurz asistenta školního pedagoga	Město

6.5.1 Charakteristika participantů výzkumu

Ř1

Jedná se o ženu s délkou praxe na pozici ředitele 13 let, jako učitelka pracuje téměř 40 let. Paní ředitelka má vysokoškolské vzdělání - Bc. Za důležité schopnosti ředitele považuje komunikaci, respekt, smysl pro improvizaci a humor. Neustále se zajímá o nové věci a celoživotně se vzdělává, zásadní je neusnout na vavřínech. Hlavním zaměřením ředitele

je podle ní pedagogická činnost a tendence posouvat sebe i mateřskou školu kupředu. Práce v mateřské škole je pro ni posláním a splněným snem.

Ř2

Jedná se o ženu s délkou praxe na pozici pověřené vedoucí ředitele pro MŠ (dále jen ředitelka) 7 let, jako učitelka pracuje 12 let. Paní ředitelka vystudovala Vyšší odbornou školu, dále má vysokoškolské vzdělání – Bc. Sama se charakterizuje jako vstřícná, empatická, otevřená názorům se svědomitým přístupem k práci. Od malička chtěla být paní učitelkou v mateřské škole. Ředitel má podle ní být nápavitý, komunikativní, musí umět naslouchat a rovněž by měl oplývat manažerskými schopnostmi. Nejdůležitější pro ni je, aby byly spokojené děti. Práce je jejím koníčkem.

Ř3

Jedná se o ženu s délkou praxe na pozici ředitele 11 let, jako učitelka pracuje 20 let. Paní ředitelka má Střední pedagogickou školu a vysokoškolské vzdělání – Bc. Sama se charakterizuje jako empatická a vstřícná. Klade důraz na dodržování jednotného stylu výuky, správnou komunikaci a pěstování dobrých vztahů s rodiči, estetičnost a praktičnost. Za důležité považuje mít respekt k místu a lidem. Její snahou je být hlavně pedagogem. Správný ředitel podle ní musí mít manažerské schopnosti a autoritu. Práci s dětmi podle ní nemůže dělat každý, protože vyžaduje zodpovědnost a lásku k dětem.

Ř4

Jedná se o ženu s délkou praxe na pozici ředitele 4 roky, jako učitelka pracovala 2 roky, dále pracovala ve školní družině a jako asistent pedagoga. Paní ředitelka má vysokoškolské vzdělání – Bc. a nedokončené Mgr. Charakterizuje se jako perfekcionista a autoritativní osoba, která vyžaduje 100% nasazení, občas bývá roztěkaná, ale zapálená. Práce ředitelky dle ní není ohraničena pracovní dobou. Správný ředitel má podle ní být motivací pro ostatní, měl by umět dělat ústupky a řešit konflikty a zároveň být dobrým manažerem. Do práce ředitele spadá finanční, ekonomická a personální oblast, bezpečnost práce a směrnice, takže umění komunikace je stěžejní. Za důležité rovněž považuje dodržování pravidel. Nejdůležitější ale podle ní je, zůstat dítětem a být dětem kamarádem.

Ř5

Jedná se o ženu s délkou praxe na pozici ředitele 3 roky, jako učitelka pracuje 5 let. Paní ředitelka má vysokoškolské vzdělání – Bc. Na pozici ředitele nastupovala v době Covidu a začátky byly těžké. Sama sebe charakterizuje jako vstřícnou, empatickou a pečlivou, má

ráda, aby vše bylo v pořádku a v klidu, věci dotahuje do zdárného konce. Za důležité považuje promíchání pedagogických stylů, jak nových, tak osvědčených starých a dále pak dodržování pravidel a hranic. Drobné konflikty řeší průběžně a snaží se udržovat vysokou úroveň školy. Dobrý ředitel má podle ní být empatický, měl by umět naslouchat a pochválit a zejména zajistit správné fungování chodu školy. Paní ředitelka se chce více zaměřovat na práci učitele. Hlavní podle ní jsou spokojení rodiče a šťastné děti.

Ř6

Jedná se o ženu s délkou praxe na pozici ředitele 6 let, jako učitelka pracuje 30 let. Paní ředitelka má středoškolské vzdělání, absolvovala funkční kursy nutné k práci ředitele. Sama se charakterizuje jako vstřícná, tolerantní, se snahou vyhovět. Průběžně řeší drobné konflikty a na pracovišti udržuje přátelské vztahy. Preferuje demokratický přístup vedení, ovšem za předpokladu udržení profesních hranic. Dobrý ředitel by podle ní měl být empatický, umět naslouchat a pochválit, být asertivní a respektovat názory jiných. Nejdůležitější je podle ní dělat tuto náročnou práci s láskou k dětem.

U1

Jedná se o ženu s délkou praxe 28 let na pozici učitelky v mateřské škole. 12 let pracovala v reklamní agentuře a jako výtvarnice na volné noze. Paní učitelka má Střední pedagogickou školu a vysokoškolské vzdělání – Mgr. Sama se charakterizuje jako empatická, s citlivým přístupem, kreativní, propaguje výtvarničinu a estetično, hraje na hudební nástroje, pěstuje v dětech kultivovaný řečový projev. Správný učitel by podle ní měl celoživotně rozvíjet svůj potenciál a přiměřeně využívat moderní IT technologie, měl by zachovávat chladnou hlavu v každé situaci. Za důležité považuje mít dobré vztahy s rodiči, zvýšit pohybovou aktivitu dětí, ale zároveň je nepřetěžovat. Dítě je podle ní partnerem.

U2

Jedná se o ženu s délkou praxe 10 let jako učitelka v mateřské škole. Paní učitelka má vysokoškolské vzdělání – Mgr. Sama se charakterizuje jako vstřícná a akční učitelka na správném místě. Za důležité považuje vést děti ke sportu, sama od mládí dělala závodní aerobic, ve škole vede pohybový kroužek zaměřený na gymnastiku a jógu. Správný učitel by měl podle ní být všestranný a objektivní, jak k rodičům, tak k dětem. Domnívá se, že by se učitelé měli celoživotně vzdělávat v pedagogické oblasti a aktivně se zapojovat do chodu školy i mimoškolních aktivit. Důležitá je spokojenost rodičů a jejich úzká spolupráce se školou.

U3

Jedná se o ženu s délkou praxe 5 let jako učitelka v mateřské škole. Paní učitelka má vystudovanou Střední pedagogickou školu s maturitou, nemá potřebu vystudovat vysokou školu. Sama se charakterizuje jako empatická, komunikativní a kamarádká, ale zároveň si nastavuje určité hranice chování vůči dětem, zasazuje se o spravedlivý a férový přístup. Zakládá si na tradicích a respektu školy vůči obci a lidem v ní. Důležité je podle ní, aby se učitel orientoval v chodu školy, aby si vybudoval dobré vztahy s rodiči, uměl řešit problémy, snažil se o rozvoj dětí v různých oblastech a kladl důraz zejména na výuku předškoláků. Věří v rodinný přístup mateřské školy.

U4

Jedná se o ženu s délkou praxe 2 roky jako učitelka v mateřské škole a rok ve školní družině. Paní učitelka má vysokoškolské vzdělání – Bc. Sama se charakterizuje jako nekonfliktní, ochotná, empatická. V mateřské škole ji velmi baví logopedie a hudba, zaměřuje se na Metodu dobrého startu, která rozvíjí grafomotoriku, koordinaci, vnímání rytmu a práceschopnost u dětí. Dříve měla obavy z komunikace s rodiči, ale praxí se tyto obavy zmenšují. Učitel by se podle ní měl celoživotně vzdělávat, velmi důležitá je spontánnost učitele, empatie a flexibilita v činnostech. Klade důraz na kamarádké prostředí bez křiku a direktivního přístupu, vzájemná spolupráce je základ.

U5

Jedná se o ženu s délkou praxe 6 let jako učitelka v mateřské škole. Paní učitelka má vystudované Pedagogické lyceum a vysokoškolské vzdělání – Bc. Sama se charakterizuje jako energická učitelka, kterou nesmírně baví pracovat s dětmi, zajímá se o to, co si děti myslí a jaké dělají pokroky. Vede kroužek *Výzkumníček* a ráda s dětmi tráví čas zahradničením. Dobrý učitel by podle ní měl být vstřícný, spravedlivý, jednat na rovinu, měl by být schopen rozpoznat a podchytit v čem dítě vyniká, a to pak dále rozvíjet. Věk učitelek podle ní nehraje roli, hlavní je zachovat klid. Jejím mottem je spokojené děti=spokojení rodiče. Nejlepší odměnou učitele je překvapení dětí.

U6

Jedná se o ženu s délkou praxe 2 roky jako učitelka v mateřské škole, předtím pracovala mimo pedagogickou sféru. Paní učitelka má vystudované gymnázium, aktuálně studuje Střední pedagogickou školu, absolvovala kurz chůvy a kurz asistenta školního pedagoga. Je ve dvojici s učitelkou s délkou praxe 32 let, která ji zaučuje. Sama se charakterizuje jako vstřícná, ochotná, komunikativní a tvořivá. Kromě pedagogické činnosti a činnosti

školního asistenta, pomáhá, kde je třeba např. s výtvarnou výzdobou školy dle ročních období nebo jako doprovod na různé akce. Kvalitní učitel by podle ní měl spolupracovat s kolegy, komunikovat s rodiči, kvalitně plnit úkoly, aktivně se zapojovat do školních i mimoškolních projektů a tím šířit dobré jméno školy. Domnívá se, že přemíra aktivit u dětí není dobrá, měly by mít čas si hrát.

6.5.2 Charakteristika mateřských škol ve výzkumu

MŠ1

Jedná se o šestitřídní mateřskou školu. Zřizovatelem je město. Čtyři třídy se nachází v hlavní budově mateřské školy a další dvě třídy jsou v odloučeném pracovišti ZŠ, s níž je navázána výborná spolupráce. Existence školy je 43 let. Personální zajištění - 15 pedagogických pracovníků, 7 nepedagogických pracovníků a 140 dětí. Škola je známá mimořádnou podporou dětí se speciálními vzdělávacími potřebami, se zapojením asistentů pedagoga a úzkou spoluprací se speciálním pedagogickým centrem. Škola rovněž vyniká dlouholetou praxí pedagogů se zaměřením na prevenci logopedie.

MŠ2

Jedná se o dvoutřídní mateřskou školu. Zřizovatelem je obec. Mateřská škola se nachází v budově základní školy, s níž je spojená. Ředitel je společný, pro MŠ je učitelka pověřená zástupnictvím – vedením, která má kompetence ředitele. Personální zajištění - 4 učitelky, 1 školní asistentka, 1 asistentka pedagoga a 50 dětí ve věku od 2,5 do 7 let. Jedná se o školu rodinného typu se silnou spoluúčastí rodičů, která si zakládá na dodržování tradic obce. Jsou zde vedeny kroužky angličtiny, a logopedické chvílky. Dle sdělení by bylo nejoptimálnější oddělení mateřské a základní školy, zejména z hlediska financování.

MŠ3

Jedná se o trojtřídní mateřskou školu. Zřizovatelem je obec. Děti jsou rozděleny na homogenní skupiny, přičemž důraz je kladen na přizpůsobení vybavení věku dětí. Personální zajištění – na každé třídě jsou dvě učitelky, u předškoláků je ředitelka s učitelkou a asistentkou pedagoga, která pracuje na poloviční úvazek. Kapacita školy je plná. V budově mateřské školy se nachází jídelna, kterou využívá rovněž základní škola. Zajímavostí je, že kulturní a sportovní akce financuje škola prostřednictvím zřizovatele, chce tak zajistit dostupnost akcí i pro sociálně slabší rodiny. Jedná se o vesnickou školu, která se nezaměřuje na trendy, ale klade důraz na respekt k místu, lidem a tradicím.

MŠ4

Jedná se o trojtřídní mateřskou školu. Zřizovatelem je obec. Věková skladba dětí od 2 let

po předškoláky. Personální zajištění – 6 učitelek, 1 ředitelka, 2 provozní zaměstnanci, externí účetní. Učitelky jsou přibližně stejně staré, jedná se o mladý energický kolektiv. Důraz je kladen tradiční hodnoty a rovněž na sebevzdělávání učitelů formou školení se zaměřením na vedení diagnostiky u dětí nebo digitalizaci, důsledné zaměření na oblasti grafomotoriky, logopedie, zrakové diferenciací. Škola vychází ze starých dobrých metod a zároveň je inovuje do moderní podoby. Hodně zapojuje do aktivit rodiče.

MŠ5

Jedná se o čtyřtřídní mateřskou školu. Zřizovatelem je město. Třída nejmladších dětí se nachází na staré budově, zbývající 3 třídy jsou na nové budově, jedna třída je smíšených dětí, tzv. středňáci a dvě zbývající jsou předškoláci, sem patří i děti, které mají odklad školní docházky. Personální zajištění - na každé třídě jsou 2 učitelky, škola má celkem 15 zaměstnanců. Věkovou skladbu tvoří napůl ženy v důchodovém věku a napůl mladé učitelky, tímto se míchají pedagogické styly. Mezi mimoškolní aktivity patří badatelský kroužek, angličtina, keramika nebo tančení. Škola má navázanou úzkou spolupráci se základní školou a s hasiči, předškoláci navštěvují plavecký kurz a např. pořádáním karnevalu si dokáže z tomboly vydělat peníze na nákup pomůcek pro děti. Tato mateřská škola není nakloněna přílišné digitalizaci.

MŠ6

Jedná se o trojtřídní mateřskou školu. Zřizovatelem je město. Od 1. 9. 2022 jsou třídy rozděleny dle věku dětí, dříve byly smíšené. Výhodou je větší servis pro předškoláky, nevýhodou pak, že vazba učitel/dítě není tak úzká. Personální zajištění – 6 učitelek, vč. ředitelky, 1 asistent pedagoga-učitelka na zkrácený úvazek, 2 uklízečky, 2 kuchařky, 1 vedoucí kuchyně, 1 účetní. Celková kapacita školy je 84 dětí. Jedná se školu s rodinnou atmosférou, která klade důraz na ochranu města, vlasti a ovzduší, cílem je zdravá příroda a zdravá výživa, děti pěstují bylinky na zahradě a hravou formou se učí tříditi odpad. Škola často umožňuje souvislé praxe studentům Střední pedagogické školy a realizuje projekty v nichž se zapojují všechny třídy i rodiče.

7 VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Následující kapitola bude zaměřena na uvedení výsledků výzkumného šetření. Získané výsledky analýzy dat jsme pro lepší orientaci a přehlednost praktické části práce shrnuli do schématu, který uvádíme níže. Vytvořili jsme oblasti, které jsou spjaté s názvem naší diplomové práce a korespondují se zvolenými výzkumnými otázkami. Vytvořili jsme dvě tabulky (tabulka č. 3, č. 4), ve kterých přibližujeme významové kategorie, vč. kódů a příkladu vybraných citací z interview, které reprezentují konkrétní kategorii. Pro upřesnění, **tabulka č. 3** je směřována na výpovědi z interview s **ředitelkami** a **tabulka č. 4** na výpovědi z interview s **učitelkami**.

Vytvořené oblasti nesou název:

1. **Pojímání spolurozhodování o dalším rozvoji školy perspektivou učitelů a ředitelů MŠ**
2. **Vzájemná participace na rozvoji MŠ perspektivou ředitele/učitele**
3. **Fungování MŠ v současnosti a její směřování do budoucna perspektivou učitelů a ředitelů**

Tabulka 3 Kategorie, kódy, citace z interview - ředitelky

Název kategorie	Kódy k dané kategorii	Příklad citace reprezentující kategorii
Spolurozhodování v oblasti financování	výhodou-ředitel zastupitel, nutnost plnit hospodaření, finální rozhodnutí na řediteli, rozpočet předkládán zřizovateli, ekonomická, personální oblast, opravy věcí ředitele, hlavní slovo zastupitelstvo	<i>„Akce sponzoruje zřizovatel tak, aby se nevybíraly od rodičů žádné peníze a aby si to mohly dovolit úplně všechny děti i z těch sociálně slabších rodin.“</i>
Spolurozhodování v materiální oblasti	aktivní přístup učitelek, nákup vybavení dle potřeb, návrhy na zlepšení vítány, inovativní vzdělávání v šablonách, pořízení tabletů bylo nařízeno, ředitel návrhy realizuje, přípuštění diskuse	<i>„Konečné rozhodnutí udělám já, ale je to vždycky na základě domluvy“ „především tady jde o bezpečnost těch dětí.“</i>
Spolurozhodování při tvorbě výchovně-vzdělávacích dokumentů, projektů a programů	ŠVP na tradice Valašska, zapojení do ŠVP dle zájmu, TVP tvoří učitelky, kurz logopedie, tvorba dotazníku, diagnostika iSophi,	<i>„Učitelky mají za úkol vymýšlet projektové dny.“ „Máme společnou šablonu, jak TVP tvořit a vlastně i šablonu na přípravu učitelů,“</i>

	interaktivní tabule, inovativní vzdělávání v šablonách, šablony usnadňují kontrolu, programy pro rozvoj dětí, digitalizace v RVP, metoda dobrého startu, ŠVP na ochranu přírody, motivací k tvorbě projektu je finanční odměna, stejné aktivity v rámci tříd	<p><i>tak vím, že to funguje, že se učitelky připravují, že dodržují soulad s TVP i s ŠVP, ale mají volnou ruku.“</i></p> <p><i>„Budeme dělat po třech letech dotazníkové řízení, zjišťujeme u rodičů, co se jim líbí a co ne.“</i></p> <p><i>„Sdílení těch zkušeností i mezi pedagoga je podstatné a je to pro ně přínosné.“</i></p> <p><i>„Rozhodovali se všichni, jakým směrem půjdeme.“</i></p>
Spolurozhodování při realizaci zájmových činností a akcí	akce tříd, kooperace s rodiči, zpětná vazba, zapojení personálu, inovativní přístup učitelek, třídní pobyty dětí, akceptace názorů, rozmanitost v zaměření	<p><i>„Především jde o bezpečnost dětí.“</i></p> <p><i>„Hezká akce je zpívání u stromečku nebo dýňování.“</i></p> <p><i>„Každá jsme jiná, věnujeme se výtvarce, hudebce, tělocviku, takže každá tomu dítěti dáme něco jiného, což je určitě přínos.“</i></p> <p><i>„Všechno už se děje mimo pracovní dobu, mimo tu práci dětí.“</i></p> <p><i>„Každý měsíc je něco zajímavého.“</i></p>
Zapojení dalších subjektů do spolurozhodování o rozvoji školy	spolupráce se ZŠ, zapojení rodičů, speciální pedagogické centrum, zapojení obce, souvislé praxe studentů, využití sponzorů, využití dotací	<p><i>„Díky spojení se základkou už škola zná předškoláky.“</i></p> <p><i>„Děláme opékání společně s rodiči na závěr roku, s živou muzikou, loučíme se s předškoláky.“</i></p> <p><i>„Spolupracujeme se Střední pedagogickou školou, chodí sem pravidelně na praxe.“</i></p> <p><i>„Spolupracujeme s místními organizacemi – hasiči, Věnečkem, klubem seniorů.“</i></p>
Požadavky na osobnost ředitele ve vztahu k rozvoji MŠ	mít respekt, smysl pro improvizaci, smysl pro humor, nápaditý, komunikativní, empatický, leadership, vstřícný, svědomitý přístup, být autorita, kamarád, sebereflexe, schopnost plánovat, dělat ústupky,	<p><i>„Cítím, že jako ředitelka bych měla spíš zastřešovat vzdělávací proces, měla bych být hlavně pedagog.“</i></p> <p><i>„Nejsem ta, že bych rozkazovala, snažím se lidem vyhovět.“</i></p> <p><i>„Že bych se nad někým povyšovala, tak to vůbec</i></p>

	schopnost řešit konflikty, umění naslouchat, všeobecný rozhled, systematickosti, tolerantnost, asertivita	ne. “ „Je pravda, že si vykáme.“ „Pravidla ty miluju.“
Přínos ředitele k rozvoji MŠ	spokojenost s profesí, být hlavně pedagog, zůstat dítětem, nastavení hranic, příprava předškoláků, otevřenost názorům, práce koníčkem, práce celoživotním posláním, jednotný styl výuky, vědomí vlastní zodpovědnosti, důraz na plnění povinností, direktivní přístup, demokratický přístup, být motivací pro ostatní, stanovení cílů a očekávání, perfekcionismus, kontrola, orientace v dokumentech, dotahování věcí, zajistit fungování, respekt k názorům jiných, umění pochválit, zaučení zástupkyně	„Obětuju školce všechn čas, i ten volný, nevejdu se do těch 8 hodin práce.“ „Když člověk plánuje, tak má vycházet z nějaké kompetence.“ „Jsem někdy zbytečně nervózní učitelka.“ „Chci být hrovým partnerem.“ „Mám ráda, když je podle mě, můj názor je správný.“
Projev vzájemné participace při rozvoji MŠ z pohledu ředitele	sebevzdělávání, pochvala týmu, akceptace nápadů, ocenění individuality, vděčnost za lidi v týmu, nemožnost zavděčit se všem, vhodné sestavení dvojic učitelek, IT mladých, zkušenosti starších, ochota vypomoc, týmová spolupráce, svědomitý přístup, důraz na informovanost, vlastní zodpovědnost, administrativní činnosti nedelegovány, hospitace na zástupkyni, inovace starých metod, spokojenost rodičů, mix pedagogických stylů staré/nové, musí být řád, konflikty řešeny průběžně, názorové rozdíly z hlediska věku, pomoc s administrací zápisu, personál čte dětem, udržení profesních hranic,	„Snažím dávat dvojice učitelek, aby jim to spolu sedělo.“ „Hospitace a třeba i plánování akcí deleguji na zástupkyni.“ „Zúčastníme se zápisu předškoláků.“ „Vyhrála jsem ten kolektiv v loterii.“ „V den zápisu musíme přezkontrolovat dokumenty, protože jde o správní řízení, to musí dělat statutární orgán, což jsem já.“ „Já vedu školku tak, že všichni potřebujeme každého, jsme jeden tým.“ „Mladé sem vnesly moderní přístup - internet, počítače, Pinterest, to je jejich doména, ale od starších učitelek se můžou učit věci prověřené lety.“

	motivací je finanční odměna, společné porady	
Čeho jsme společně dosáhli	podpora dětí se SVP, spolupráce se SPC, vysoká úroveň logopedické prevence, dobré jméno, respekt k místu a lidem, tradiční hodnoty ceněny, dobrá grafomotorika u předškoláků, spokojení rodiče, třídy dle věku nikoli smíšené, zavedení elektronické Správy MŠ, aplikace Naše MŠ, zavedení iSophi, dobrý tým	<p>„Jsme tady převážně logopedičtí asistenti.“</p> <p>„Podařilo se sehnat sponzorský dar, máme roboty, co programují.“</p> <p>„Zřídili jsme Správu MŠ.“</p> <p>„Z iSophi zjistíme, ve kterých oblastech je dítě třeba průměrné, díky tomu pak plánujeme vzdělávání.“</p> <p>„Máme vybudovaný vztah, víme, že se můžeme na sebe obrátit s pomocí.“</p> <p>„Mám fajn tým, jsou úžasné, plné energie, elánu, nápadů, tvořivé, mají fantazii, což u dětí prostě musí být.“</p>
Co chceme společně změnit	nedostatek financí překážkou, pomocné síly do každé třídy, vybudování ekologického koutku, alternativní prvky vzdělávání, postupná renovace budovy, nalézt prostory pro zřízení dětské skupiny, snížení počtu dětí ve třídách, lepší materiální a věcné podmínky, méně digitalizace, snížit počet odkladů, větší příklon k přírodě, třídění odpadu hravou formou, pěstování bylinek, větší kompetence PPP, oddělení MŠ od ZŠ	<p>„Máme chuť dál to tady zlepšovat.“</p> <p>„Některé odklady jsou i z důvodu rodičů, v současné době o tom rozhodují.“</p> <p>„S digitalizací teda úplně nesouhlasím.“</p> <p>„Do budoucna by bylo neoptimálnější, kdyby se školka oddělila od školy, protože spojené subjekty jsou vždycky velký problém, hlavně po finanční stránce.“</p>
Vize, které chceme společně naplnit	rekonstrukce zahrady, vytvoření dětských skupin, nová budova, neusnout na vavřínech, rekonstrukce umývárny, udržet vysokou úroveň, příklon k přírodě, zdravá školka, výsadba vánočního jehličnanu	<p>„Když by se podařilo rekonstruovat třeba ty umývárny.“</p> <p>„Naše cíle jsou zaměřit se na zdravou přírodu, ochranu planety, třídění odpadu a na zdravou výživu.“</p> <p>„Stát a fondy evropské unie sice přispívají, ale mají své priority, a my už 5 let čekáme na rekonstrukci zahrady, máme na to vypracovaný projekt.“</p>

Tabulka 4 Kategorie, kódy, citace z interview - učitelky

Název kategorie	Kódy k dané kategorii	Příklad citace reprezentující kategorii
Spolurozhodování v oblasti financování	znalost finančních možností, finální rozhodnutí na řediteli, ocenění přehledu ředitelky ve finanční stránce, finance záležitostí ředitelky a zřizovatele	„Třeba co se týče financování, tak do toho bych se jako určitě nepouštěla, to je pro paní ředitelku.“, „Navíc je výborná v papírech jo i finance, já si to nedokážu vůbec představit.“
Spolurozhodování v materiální oblasti	navrhování vzhledu interiéru tříd učitelkami, vyjádření svého přání, odsouhlasení ředitelem, silné přihlídnutí k názorům učitelů, nadstandardně vybavená MŠ didaktickým materiálem/technikou, diskutování o nákupu věcí, možnost spolupodílet se	„My jsme si mohli po té rekonstrukci rozhodovat, které stěny budou barevné, které bílé, kde, co chceme.“, „Chodili jsme se stolařským týmem a mohli jsme do toho mluvit každá třída, takže velká spoluúčast jako tady na tomto.“ „Máme to slovo, většinou je to i s kolegyněmi, že se jako domlouváme, ať se to týká zboží, papírnickví, digitalizace.“ „Když něco třeba chceme do té třídy, tak paní ředitelka nám to pořídí.“
Spolurozhodování při tvorbě výchovně-vzdělávacích dokumentů, projektů a programů	zhodnocení na poradách, plnění nad rámec pracovních povinností, nutná kooperace na třídě, nabídka cvičení, plavání, výcviky, programů, vedení třídního vzdělávacího programu, debata ohledně fungování ve školním roce, podíl učitelek na směřování školy, zájem z obou stran, nápady na projekty ředitelkou vítány	„Jedna má logopedii, druhá má FKSP, třetí má Věneček.“ „Především teda jako třídní vzdělávací program, který si každá vlastně vedeme s kolegyní ve své třídě.“ „Je dobré, když jsou zapojené učitelky a řeknou svůj názor, na to, kam má ta školka směřovat, jestli má být zaměřená na environmentální činnost, technicky.“, „Co se týče výchovně-vzdělávacího procesu, protože ředitelka nám dá ten prostor, zajímá ji to.“
Spolurozhodování při	učitelky přichází s nápady,	„Když chceme jet do

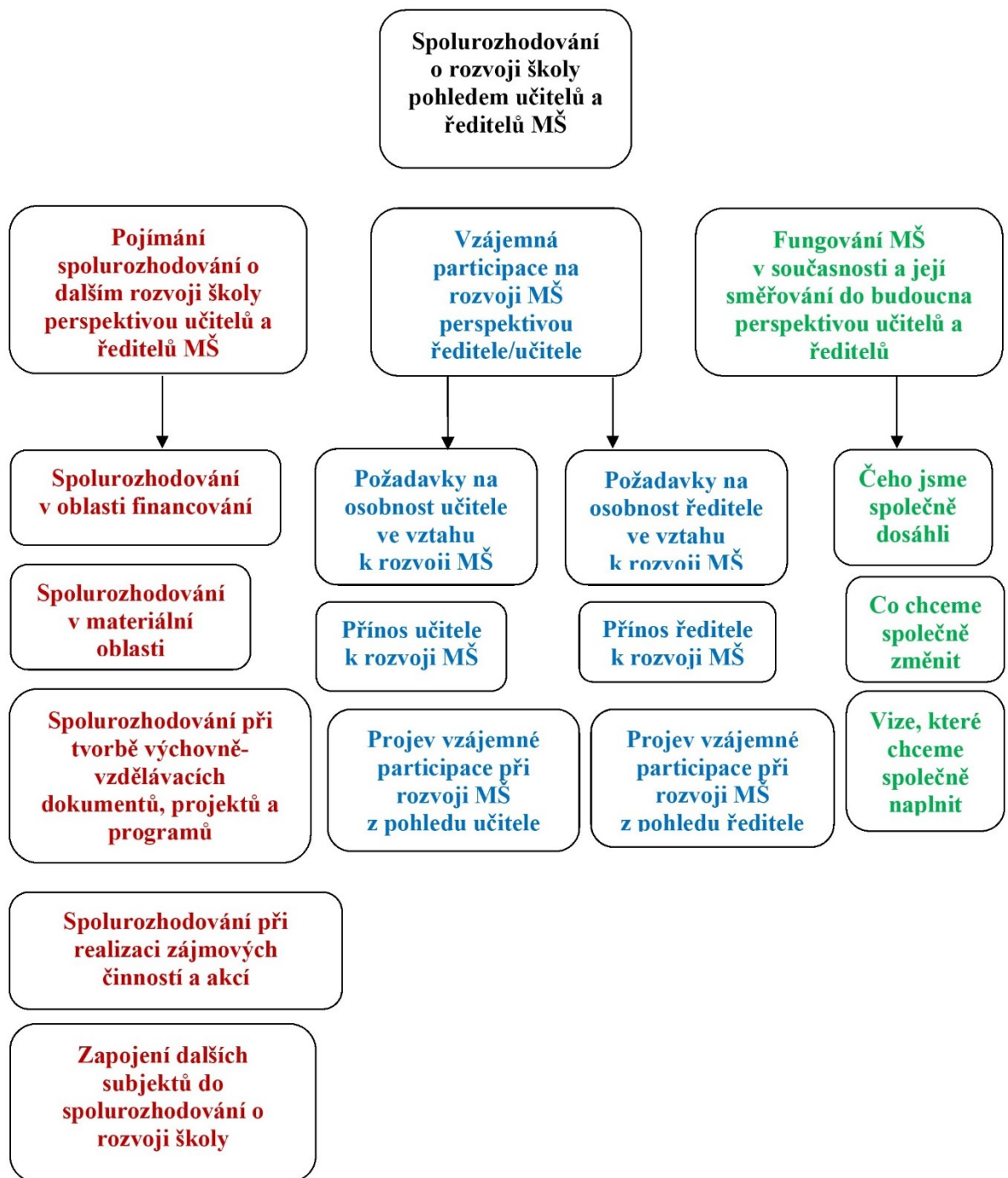
<p>realizaci zájmových činností a akcí</p>	<p>společné plánování, domlouváme se, rozdělení činností dle zájmu učitelek, spolupodílení na činnostech, kroužek angličtiny, podíl učitelek na nevšedních aktivitách, věková blízkost učitelek výhodou, komunikace při plánování akcí, každý přidá ruku k dílu, učitelky nabízí mimoškolní kroužky, debatování o akcích s ředitelkou, přípravy akcí nás baví, výtvarná soutěž v režii učitelek, sportovní olympiáda v režii učitelek</p>	<p><i>divadla, tak se domluvíme, objedná se autobus. “</i></p> <p><i>„Co se týká nějakých akcí, které tu máme, tak se vlastně vždycky nějak domluvíme.“</i>, <i>„Každou napadne něco jiného, každá zařídí jinou akci, tak to se pak společně dohromady domlouváme, co uskutečníme.“</i></p> <p><i>„My paní učitelky děláme pro děti kroužky odpoledne, plavecký kurz a externě keramiku.“</i></p>
<p>Zapojení dalších subjektů do spolurozhodování o rozvoji školy</p>	<p>podporujeme tatínky, pozorování výuky na ZŠ, silná spoluúčast rodičů, úzká spolupráce se ZŠ, silná spoluúčast obce, návštěva místní knihovny, komunikace ředitele se zřizovatelem, sponzorské dary od rodičů, sdružení rodičů, firmy poskytují finance, podíl více subjektů dohromady, motivujeme rodiče do školních akcí</p>	<p><i>„Máme rádi den otců. Otcové a děti závodí proti ostatním. Hrozně rádi jako tatínky tady nominujeme.“</i></p> <p><i>„My připravíme program, děláme ho na ZŠ v hale a obcházejí se sponzoři, což jsou firmy v okolí.“</i></p> <p><i>„Snažíme se zapojovat i rodiče do různých činností. Někteří se toho chytli, vyráběli budky, nebo máme nějaké tvoření podzemní, opékání špekáčků s živou hudbou.“</i></p>
<p>Požadavky na osobnost učitele ve vztahu k rozvoji MŠ</p>	<p>ochota, zodpovědnost, kreativita, estetičnost, všestrannost, využívání IT technologií, připravenost, nebojácnost, zachovat klid, ocenění upřímnosti, individuální přístup, celoživotní rozvoj svého potenciálu, objektivnost, vstřícnost, aktivní přístup, rovný přístup, vzájemná spolupráce, nastavení hranic chování vůči dětem, spontánnost, empatie, sebevědomá komunikace</p>	<p><i>„A já si vystuduju tu logopedii, budu se víc věnovat něčemu, nutné!“</i></p> <p><i>„My míváme pravidelně různé webináře, semináře, což i paní ředitelka nám často předkládá a chce, abychom se vzdělávaly.“</i></p> <p><i>„Máme každá aktivity, které je potřeba splnit za nějaké období.“</i></p> <p><i>„Tady ve školce se fakt jako maká, úplně naplno, ale i sám od sebe. Ne, že bysme do toho byli nuceni.“</i></p>

	s rodiči, flexibilita v činnostech a oblastech, sebevzdělávání, dodržení termínu, chuť pracovat, věk nehraje roli v zapojení, představitivost, kvalitně splněné úkoly	<p>„Prostě mě to baví, hrozně! Mě zajímají děti, co říkají, jací jsou, nechtěla bych dělat nic jiného v životě.“</p> <p>„V bývalé práci měly holky před důchodem, a to byly nejlepší učitelky, které jsem v životě viděla.“</p> <p>„Neusnout na vavřínech. Musíme najít nějaké ty činnosti, které děcka baví.“</p>
Přínos učitele k rozvoji MŠ	výzdoba celé školy, propagování hudby, kultivovanost řeči u dětí, všestranný rozvoj dítěte, rozvoj dětí k samostatnosti, příprava předškoláků k zápisu, všeobecná pohybová příprava, kreativní činnosti, vedení dětí ke sportu, plnění úkolů navíc, absolvování webinářů/seminářů, zapojení logopedie, rozdělení dílčích povinností, podpora individuálních zájmů dětí, tvorba pracovních směn, zvelebování školní zahrady, příprava a realizace projektů pro MŠ	<p>„Rozmanitost toho, v čem je každá profesionál. Jedna je víc na estetiku, druhá je praktická, třetí to zařídí organizačně.“</p> <p>„Ty děti, aby byly opravdu připravené do školy, na tomto si zakládám a je to dost z mé strany přínosem.“</p> <p>„Máme od paní ředitelky každá nějaké úkol navíc, já třeba spravuju webovky a fotky, kolegyně objednáva věci, co dochází, další zapisuje porady.“</p> <p>„Já s kolegyní teďka hodně děláme s dětmi – Metodu dobrého startu, na to jsme hodně zaměřeni.“</p> <p>„Já rozdělju směny kolegyním, obcházím školku a ptám se na nějaké změny.“ „Já jsem ráda, když ti lidi vidí tu práci, dělám tady kroužek Výzkumníček.“ „Baví mě pracovat na té zahradě s dětma sadit, v tom jsem asi taky nějakým přínosem, jako do chodu školy.“</p> <p>„Já mám nachystané na léto na 14 dnů indiány pro celou školu.“</p>
Projev vzájemné participace při rozvoji MŠ	spoluúčast učitelek, debatování o rekonstrukci,	„Všichni jsme jakoby na stejné lodi a všichni jsme

<p>z pohledu učitele</p>	<p>pomoc od ředitele ZŠ, asistent pro zajištění péče o děti se SVP, setkávání i mimo pracovní dobu, všichni stejným dílem, zúčastněnost všech, vděčnost za aktivitu každého, ženský kolektiv přináší konflikty, radost chodit do práce, spoluzodpovědnost každého, dobrý kolektiv základem úspěchu školy, ocenění nápadů učitelek, změna profese = prevence vyhoření, dobré pracovní vztahy, aktivní přijímání delegovaných činností, připomínky a nápady vítány, jsme na stejné vlně, zapojení všech, pozitivní motivace od ředitelky, ocenění náročnosti práce ředitele, řešení případných problémů, kooperace, práce na zlepšení klima MŠ, zkušenější učitelky pomáhají začínajícím, ředitelka otevřená novotám, kolegiálnost, diskuse na poradách, vstřícnost, týmový duch, zapojení učitelek, ředitelka otevřená názorům učitelek, jednat na rovinu, máme důvěru ředitelky, pravidelné porady s ředitelkou, rozdělení činností učitelek dle preferencí, vzájemné zastupování v případě potřeby</p>	<p><i>takoví zúčastnění toho. “</i> <i>„Na poradě se zeptá, kdo by třeba co chtěl, ale jakoby zapojujeme se do toho procesu, každý má něco rozdělené.“</i>, <i>„Ředitelka je tomu hodně otevřená, fakt si to vyslechne, hodně s námi probírá. Má podobné smýšlení a je výhoda, že je mladá.“</i> <i>„Samé ženské, ale že by to bylo nějak na hraně, tak to ne. My z našeho pohledu jsme v pohodě. Umíme to vyřešit.“</i>, <i>„Paní ředitelka je velice jako člověk takový, se kterým se dobře komunikuje. Ráda si vyslechne naše názory a všechno je bez problému.“</i>, <i>„Ona vlastně tvoří ten tým s námi.“</i>, <i>„Vesměs se domluvíme, že jedna učitelka je zaměřená, jak kdyby víc na výtvarnou, dělá výzdobu těch oken, některá zase na sport.“</i></p>
<p>Čeho jsme společně dosáhli</p>	<p>dočasný přesun MŠ do ZŠ, prostorná MŠ, poskytování logopedické prevence, dostatek asistentů pedagoga pro děti se SVP, spokojenost s chodem školy, digitalizovaná správa MŠ prováděná učitelkami,</p>	<p><i>„Teď nově jedeme podle aplikace, kde vlastně rodiče vidí, kde se jim strhávají vlastně finance za ty dané akce, což my jako učitelky zapisujeme, to nedělá paní ředitelka.“</i> <i>„Naše mateřská škola je</i></p>

	pořádáme hodně akcí, technicky vybavená MŠ, výborná prezentace školy, spokojené dítě = spokojení rodiče, ředitelka s vynikající pověstí, dobrý kolektiv nyní i v minulosti, spousta realizovaných projektů	<i>zajímavá tím, že se tady děje moc akcí – divadla, Škrpálek, vystoupení na vánočním jarmarku, jahodové hody, karneval, vystoupení u ZŠ. “ „Minulý rok jsme měli týden sportu, nebo paní učitelka měla projekt Koloběh vody.“</i>
Co chceme společně změnit	chybí mužský element, nastavení mantinelů, nedostatek učitelek/asistentů, frustrace učitelek vlivem nedocenenosti, oddělení budovy MŠ od ZŠ, jeden ředitel MŠ a jeden ZŠ	<i>„Kdyby tu byl mužský element, tak zase se to trošku rozmělní no.“ „Vždycky by to bylo snazší, kdybychom měli ještě tu asistentku, protože děti je fakt hodně a je to jako náročné.“ „Je strašně málo rodičů, kteří naši práci dokáží ocenit.“ „Kdyby se to rozdělilo, tak je větší plus z hlediska financování.“ „se každý, jak kdyby separuje a může si jet na své vlně to, co chce“</i>
Vize, které chceme společně naplnit	zahradu s dopravním hřištěm, zachování spolupráce s rodiči, ponechat sdružení rodičů, zůstat na dobré úrovni, větší zaměření na environmentální činnost, šířit dobré jméno školy, touha spolupracovat s univerzitami, vstup do projektů	<i>„Tak, že budeme pořád jako dobré kolegyně, že bude dobrá ředitelka.“ „Víc se věnovat zvelebování zahrady, abychom to tady měli víc přírodnější a mohli jsme sadit. Zapojit děti do té práce na zahradě, aby si dokázali představit, jak ta příroda trošičku funguje.“ „Aby prostě se o školce mluvilo v co nejlepších superlativech. Aby sem prostě všichni chtěli jít.“</i>

Schéma 1 Schéma oblastí a významových kategorií



7.1 Pojímání spolurozhodování o dalším rozvoji školy perspektivou učitelů a ředitelů MŠ

V praktické části budeme pracovat se třemi oblastmi, které jsme formulovali tak, aby korespondovaly s výzkumnými otázkami. V první oblasti popíšeme, jak učitelky a ředitelky MŠ pojmají samotné spolurozhodování o dalším rozvoji školy. Zmiňovaná oblast bude zahrnovat pět významových kategorií, které následně detailně rozebereme. Druhá a třetí oblast bude specifikována níže. Na položenou otázku „*Co si myslíte, že je spolurozhodování o rozvoji školy?*“ jsme získali od participantů následující výpovědi:

U1 posuzuje spolurozhodování jako nezbytnou záležitost fungujícího týmu: „*Všichni jsme na stejné lodi a všichni jsou zúčastnění toho. Není to, že druzí to udělají, toto nesmí nastat. Nesmí to být lhostejné.*“ Participantka se vyjádřila k tomu, že podmínkou úspěšnosti MŠ je podíl a zúčastněnost každého jednotlivého člena na jejím chodu.

Ř1 zmiňuje: „*Je určitě nějaká koncepce školy, na které vždycky spolupracují všichni. Spolupráce byla taková, že každá učitelka si vzala jednu oblast a zpracovala ji a dávali jsme to potom dohromady, takže v ŠVP se vlastně rozhodovali všichni, jakým směrem půjdeme.*“ Spolurozhodování je tedy spojováno s tvorbou, vzájemnou debatou a spoluprací učitelek s vedením při tvorbě ŠVP.

U2 odpověděla: „*Takhle jak kdyby od toho spolurozhodování je to prakticky o té komunikaci, je to o té domluvě s tím vedoucím pracovníkem. On nahlíží do těch finančních záležitostí.*“ Participantka vnímá spolurozhodování jako určitou formu komunikace mezi učiteli a ředitelem, přičemž ředitel má pravomoc rozhodovat o finančních záležitostech školy.

Ř2 vnímá spolurozhodování o rozvoji školy ze dvou hledisek – **ze strany učitelek** jako nějakou společnou domluvu o tom, co se pořídí nového a co se bude dělat za akce, co se může dětem nabídnout navíc, nebo co se naopak dětem a rodičům nabídnout nemůže. **Ze strany obcí** nahlíží na spolurozhodování jako na vzájemnou debatu ohledně navýšení financí, pořízení nových prvků na zahradu.

U3 spojuje spolurozhodování s tím, že už od učitelek může být vznesena nějaká námitka, poznámka: „*My učitelky můžeme navrhnout nějakou změnu a když se to paní ředitelce bude líbit, tak ho jako přednese zřizovateli.*“

Ř3 tvrdí: „*Učitelky jsou zapojeny, říkáme si na pedagogické radě nějaké návrhy. Výsledek většinou rozhodnu já, protože záleží někdy na zkušenostech paní učitelek.*“ Zde se shoduje výpověď **Ř3** s výpovědí **U3**, které si pod spolurozhodováním představují, že učitelky mohou sdělit své návrhy, nápady, které jsou dále projednány na pedagogické poradě.

U4 popisuje spolurozhodování jako „*Spolupráci s tou ředitelkou, zlepšení školky, vypilování nějakých chyb a zlepšení toho pracovního klimatu.*“

Ř4 spolurozhodování spojuje s možností poskytnout učitelům volnost při tvorbě TVP na třídách: „*Máme společnou šablonu vytvořenou, jak ten TVP tvořit. Vím, že to funguje, učitelky se připravují a dodržují soulad s TVP i ŠVP, ale mají volnou ruku v přípravě činností.*“

U5 doplňuje: „*Spolurozhodování je, že na těch poradách se můžeme dohodnout, jak vést ten školní rok, na co se zaměřit.*“

Ř5 nahlíží na spolurozhodování z praktického hlediska: „*Já bych to třeba nastavila přímo na tady ty akce. Třeba, že někdo přijde s nějakým nápadem, ale není to jenom o akcích, ale i o té výchově. Spolurozhodujeme na tom, co se bude dít a jak to bude vypadat.*“

U6 na spolurozhodování nahlíží jako na: „*Právo vyjádřit svůj názor ke změnám v chodu školy, domluvit se všichni společně na něčem, důležitý je kompromis.*“

Ř6 si pod tím představuje: „*Já nerozhoduju nic samostatně. Třeba co měníme v mateřské škole, tak je vždycky na základě domluvy a nějakých vstřícných kroků našeho celého kolektivu. Já vedu školku tak, že všichni potřebujeme každého. Nicméně to konečné rozhodnutí udělám já.*“ Z výpovědi je zřejmé, že ředitelka je velmi otevřená názorům a přáním nejen učitelek, ale i nepedagogických zaměstnanců. Svým demokratickým stylem vedení usiluje o spokojenost všech.

7.1.1 Spolurozhodování v oblasti financování

První kategorií odhalíme to, jak učitelé a ředitelé MŠ nahlízejí na spolurozhodování o finanční stránce MŠ. Z výsledků interview s učiteli i řediteli se ukázalo, že oblast financování mateřské školy je spíše záležitostí ředitelů a zřizovatelů, kteří společně hospodaření s financemi projednávají. Jak např. uvádí **U5**: „*Třeba co se týče financování, tak do toho bych se jako nepouštěla, to je pro paní ředitelku.*“ Stejně tak **U6** podobně zmiňuje, že finanční stránka je věcí ředitele a zřizovatele. Avšak **U2** podotkla, že jako učitelky mají přehled o finančních možnostech MŠ a mohou mít slovo v tom smyslu, co se

za peníze nakoupí. **U2** vnímá, že ředitel je tím, kdo má v oblasti financování školy pravomoc na sdělení konečného rozhodnutí, neboť učitelky nemohou samy něco zařídit, rozhodnout, jelikož na to pravomoc nemají. **U5** navíc vyzdvihuje paní ředitelku: „*Ona je výborná v těch papírech i finance, já si to nedokážu vůbec představit.*“

Dozvěděli jsme se, že i **Ř1** vnímá finanční stránku jako oblast, kterou by měl zastřešovat ředitel a měl by ji mít na starost, ale současně si myslí, že je dobré o aktuální finanční situaci MŠ informovat i své učitele. **Ř1** dále odkrývá svůj pohled: „*Finanční stránku samozřejmě řeším já a mám výhodu, že vlastně dělám v tom zastupitelstvu a teoreticky mám ty informace z první ruky, ale snažím se opravdu těm děvčatům na té poradě to všechno tlumočit, aby věděly, jak jsme na tom s financema a co si můžeme dovolit.*“ **Ř2** zmiňuje: „*Co se týká financí, tak to musíme jít přes zřizovatele.*“ Avšak **Ř2** odhaluje problém ve finanční oblasti: „*Pokud se jedná o finanční věci, tak je prostě problém, že ty penízky momentálně nejsou.*“ **Ř3** navíc uvádí: „*Provozní příspěvek na fungování školky a na to, jak je ta školka vybavená, co všechno si může dovolit, tak o tom jednáme se zřizovatelem.*“ **Ř3** a **Ř4** tedy ve věci financí školy komunikují se zřizovatelem školy a zároveň upřednostňují názory a přání učitelek ohledně toho, co se do jednotlivých tříd pořídí, **Ř3**: „*Paní učitelky mají nějaký daný limit, nebo přijdou a řeknou, potřebovaly bysme to a to. Vždycky se to nějak probere, máme pedagogické rady, kde je možné tady toto rozebírat.*“ **Ř4**: „*Paní učitelky si řeknou, co by chtěly, ale taky ví, že to nezáleží jen na mě, ale že to jsou věci, které řeší zastupitelstvo.*“ Také podotýká, že právě zřizovatel je tím, kdo poskytuje MŠ provozní příspěvek „*výše provozního příspěvku určuje, jestli budeme mít možnost něco koupit, jestli něco ušetříme právě z toho provozu.*“ **Ř4** v rámci interview také uvedla, že si sama řeší finanční, ekonomickou a personální oblast, „*účetní máme externí, takže já si tohle všechno dělám sama – od objednávek, placení faktur, od výplat.*“ Také řešení oprav celé budovy MŠ, vč. úklidu a hygieny je součástí pracovní náplně **Ř4**. Mimo jiné, úkol **Ř3** spočívá v tom, že: „*Každoročně pro zřizovatele musím připravit plán rozpočtu, kde musí být podle plánu předem vypsány ty finanční záležitosti padesát tisíc a víc.*“ S podobným názorem přichází i **Ř5** a **Ř6**, které tvrdí: „*Holky do toho financování nevidí, a to by asi nebylo úplně nejlepší jim přenechat.*“ „*Do toho vůbec nezapouju.*“

Z výsledků vyplývá, že ředitelé si stojí za názorem, že finanční oblast je v kompetenci ředitelů ve spolupráci se zřizovatelem (starostou) MŠ a učitelé do samotného financování příliš nezasahují. Nicméně dozvěděli jsme se, že učitelé příliš nespoluřozhodují s řediteli

v oblasti financování, avšak na základě interview s řediteli můžeme říci, že ředitelé často zohledňují názory a přání učitelek na využití dostupných financí.

7.1.2 Spolurozhodování v materiální oblasti

V MŠ1-MŠ6 dochází k vzájemné spolupráci a diskusi učitelů s řediteli ohledně nákupu materiálních pomůcek, což lze považovat za pozitivní zjištění, jelikož perspektivou učitelů a ředitelů MŠ je spolurozhodování v materiální oblasti posilováno. Velkou podporu v zapojení učitelů do materiální oblasti pocítujeme v MŠ1, kde participant U1 podotýká: *„My jsme se mohli po té rekonstrukci rozhodovat, které stěny budou barevné, které bílé, kde, co chceme. Chodili jsme se stolařským týmem a mohli jsme do toho mluvit každá třída, takže velká spoluúčast jako tady na tomto.“* V souvislosti s rekonstrukcí školní zahrady mají učitelky rovněž pravomoc se podílet a rozhodnout o jejím výsledném vzhledu, což Ř1 oceňuje a akceptuje nápady učitelek. Také se dozvídáme, že v MŠ1 není nouze v oblasti materiálního vybavení, jelikož U1 vyzdvihuje aktivní přístup paní ředitelky, která na základě připomínek učitelek MŠ bohatě zásobuje didaktickým materiálem a technikou. Ř1 zmiňuje, že si od učitelek vyslechne, co by se jim třeba líbilo na třídu koupit, tudíž dochází k vzájemné diskusi ohledně materiálních a věcných podmínek. Podobně odpovídá i Ř2: *„Řešíme to většinou spolu. Většinou si řekneme, že třeba budeme kupovat výtvarné pomůcky. Co se týče uvolnění peněz, tak to zařizuje právě ředitel.“* I U2 zmiňuje: *„Máme to slovo, většinou je to i s kolegyněmi, že se jako domlouváme, ať se to týká zboží, papírnictví, digitalizace.“* Podíváme-li se na výpověď Ř3, zjistíme, že se zajímá o to, co nového by učitelky potřebovaly pořídit do tříd. Také se ukazuje, že ředitelka s učitelkami společně komunikuje o tom, jak by mohly třídy vypadat v budoucnu po přestavbě či budoucí materiální vybavení zahrady po rekonstrukci. Ř4 upozorňuje, že snaží nakupovat zejména výtvarné materiály, didaktické věci a knihy pro učitelky. Dokonce učitelky vyrábějí, tisknou, laminují, sestavují a připravují didaktické materiály pro děti. Ř5 podotýká, že kvůli požadavkům MŠMT musely do své MŠ pořídit tablety, avšak s touto skutečností úplně nesouhlasí a zmiňuje, že tablety ve výuce využívají minimálně. Současně Ř5 odpověděla: *„Učitelky podají námět, že by třeba chtěly udělat na hřišti průlezku, ale dál to už dořeším a zrealizuji já.“* Podobně i Ř6 zmiňuje: *„Konečně rozhodnutí udělám já, ale je to vždycky na základě domluvy.“*

7.1.3 Spolurozhodování při tvorbě výchovně-vzdělávacích dokumentů, projektů a programů

Ř1 zmiňuje: „Školní vzdělávací program máme zaměřený na tradice. Součástí každé rady je ten výchovně-vzdělávací proces.“ Dále zmiňuje: „Když jsme se s pedagogickými zaměstnanci bavili o tom, kam chceme ten ŠVP směřovat, shodli jsme se, že není důvod měnit ty tradice, protože tady je to vlastně ta valašská oblast.“ Z výpovědi participantky je očividné, že mezi vedením a učiteli dochází k vzájemné participaci při tvorbě ŠVP. **Ř1** popisuje, že spolupráce při zpracování ŠVP probíhala následovně: „Každá paní učitelka si vzala jednu oblast a zpracovala ji a dávali jsme to potom dohromady. V praxi je dobré, když si učitelky něco samy rozhodnou, tak se jim to pak dělá líp.“ Každopádně tvorba TVP je v rukou učitelek, které jej vypracovávají každý rok.

U1 vyzdvihuje, že učitelky v MŠ1 mají mimo výchovně-vzdělávací činnosti na starost další povinnosti: „Jedna má logopedii druhá má FKSP a třetí má Věneček. Řekla bych, že je to plus pro MŠ, když je to rozmanité, protože každý má něco na starosti.“ **Ř1** uvádí, že čtyři paní učitelky se v MŠ navíc zaměřují na logopedickou prevenci, což je v dnešní době více než potřebné, jelikož počet dětí s komunikačními poruchami narůstá. Podobně odpovídá **Ř4**, která vnímá logopedickou prevenci jako velmi důležitou „jsme tady převážně logopedičtí asistenti, holky mají státnice z logopedie“ a měla by být v MŠ implementována do výuky, neboť děti s potížemi v komunikační oblasti je spousta a špatná řeč může mít negativní vliv na socializaci „řeč je taková bariéra i v té ZŠ, když špatně mluví, tak třeba ti ostatní si s nima nechťejí hrát.“ Navíc se učitelky v MŠ4 účastnily kurzu zaměřeného na logopedii, ve kterém se dozvěděly od paní, která jej vedla o tzv. logokufříku, což je převratná metoda díky, které u dětí dojde k velkému posunu „děti pod jejím vedením do měsíce mluví úplně krásně“. Učitelky se u dětí nyní zaměřují na dechová cvičení, artikulační gymnastiku mluvidel.

Zajímavostí je také realizace dotazníkového šetření v MŠ1 směřovaného na zjišťování spokojenosti rodičů po 3letém pobytu dětí v MŠ. Zmiňované dotazníky poté mladší učitelky zpracovávají, vyhodnocují a shrnují do grafu. Mimo jiné v MŠ1 učitelky pracují s interaktivní tabulí a současně můžeme shrnout, že v MŠ1, MŠ4 učitelky provádí diagnostiku **iSophi** založenou na zjišťování školní zralosti. Můžeme tedy usoudit, že učitelky jsou do spolurozhodování při tvorbě výchovně-vzdělávacích dokumentů, projektů a programů silně zapojeny. Dozvěděli jsme se, že v MŠ2 je učitelkám nabídnuta možnost se spolupodílet: „Když se to týká různých školení, nabídek programů, plavání, cvičení,

výcviky, tak s tímto přijde ředitel a o tomto se domlouváme.“ Také nám bylo U2 řečeno, že se společně s kolegyní na třídě v přípravných týdnech v srpnu domlouvají na tom, jak bude vypadat celý školní rok a jaké konkrétní činnosti budou učitelky ve třídě s dětmi realizovat. Základem úspěchu je to, aby byly učitelky spolu schopné komunikovat a být takovou „dobrou dvojkou“. Rádi bychom vyzdvihli to, že v MŠ4 má U4 absolvovaný webinář – **Metodu dobrého startu**, jehož podstata tkví v tom, že učitelka se u předškoláků zaměřuje na rozvoj jejich grafomotoriky, koordinace, vnímání rytmu, práceschopnost. U4 zmínila, že jejich mateřská škola je všeobecně orientovaná, tudíž ve svém ŠVP prolínají všechny oblasti a současně je třeba říci, že vytvořené TVP je zásluhou vzájemné spolupráce učitelek na třídě, jelikož je spolu ztvárňují a následně s ním pracují, což potvrzuje i Ř4, která upřesňuje, že v MŠ mají vytvořenou šablonu, jak mají ten TVP tvořit, vč. šablon určených pro přípravu učitelů na jednotlivá témata. Je třeba zmínit, že Ř4 důvěřuje svým učitelkám v důsledné přípravě a zodpovědném přístupu, tudíž jim ponechává volnost při tvorbě TVP. Pro shrnutí v MŠ1, MŠ4 podle odpovědí je **TVP zásluhou společné práce učitelek**.

Ř5 i U5 odpovídají, že společně hodnotí každé pololetí, každý rok a debatují, co by udělali jinak, navíc Ř5 se zajímá o výchovně-vzdělávací proces a se svými učitelkami se o tom baví, což lze považovat za projev spolurozhodování. Ř6 uvádí, že na tvorbě ŠVP se podílí i paní učitelky a jsou do jeho tvorby zapojeny, ale je pochopitelné, že konečné rozhodnutí v tom, jakou podobu bude ŠVP mít je věcí ředitelky, dále doplňuje: „*Na nový školní rok musíte připravit seznamy, šanony, aktualizovat TVP, ŠVP, nový řád, za ty tři týdny se to nedá stihnout, takže to dělám i v době své dovolené.*“ Z výpovědi participantky Ř6 je evidentní, že paní ředitelka na svých bedrech nese více pracovních povinností, než je reálné zvládnout v její běžné pracovní době. Dle našeho názoru by bylo přínosnější některé ze svých povinností delegovat na kompetentní zaměstnance MŠ. ŠVP v MŠ6 se přiklání více k přírodě, zvířatům, ochraně vlasti a přírodního prostředí, v souvislosti s touto informací se dozvídáme, že v MŠ6 jsou **nastaveny projekty**, které mají **učitelky finančně ohodnoceny** v odměnách, tzn. „*Když jsme se domluvili, že budeme více zaměřeni na přírodu, tak jsem dala paní učitelkám volnost, že udělají projekt pro celou školku a celá školka pojedeme 14 dní stejné činnosti*“ Navíc U6 uvádí, že paní ředitelka ocení, když učitelky přijdou s nějakým nápadem na nový projekt, který by bylo možné v MŠ uskutečnit, např. minulý rok si učitelka připravila **projekt – Koloběh vody** pro celou MŠ. MŠ6 hodnotíme jako **akční v zapojení celého pedagogického týmu do projektů**.

7.1.4 Spolurozhodování při realizaci zájmových činností a akcí

Zajímavou výpověď jsme získali od participanta **Ř3**, který uvádí: „*Veškeré kulturní, sportovní akce, které pro děti pořádáme jsou hrazeny z rozpočtu školky, takže to v podstatě v přeneseném slova smyslu sponzoruje zřizovatel, tak aby se na tyto akce nevybíraly od rodičů žádné peníze a aby si to mohly dovolit úplně všechny děti i z těch sociálně slabších rodin.*“ Z této výpovědi je zřejmé, že se zřizovatelem MŠ probíhá silná spolupráce a finanční pomoc k uskutečnění akcí pro děti. Tato spolupráce ředitelky a zřizovatele MŠ přispívá k rozvoji všech dětí stejným dílem, bez nutnosti finanční podpory rodičů. **U3** nám sdělila: „*Máme poměrně dost akcí, děláme výlety, exkurze, divadla, koncerty, pochodňáky.*“ **Ř3** doplnila: „*Pořádáme několikrát v roce dílničky, akce pro děti u příležitosti oslav a lidových tradic. Každá třída si to dělá po svém.*“ **Ř5** se zmínila o tom, že snaží dětem umožnit i aktivity mimo školu: „*Jezdíme na Vsetín na zámek, na Lešnou a druhým rokem jezdíme na třídní pobyty.*“

U4 naopak vyzdvihuje: „*Co se týká nějakých akcí, které tu máme, tak se vždycky nějak domluvíme. Každou napadne něco jiného, každá zařídí jinou akci.*“ **U1** doplňuje: „*Je nás tady tolik, každý má něco. Kolegyňka teď domluvila školení první pomoci.*“ **Ř1** upřesňuje, že jakmile se pořádají nějaké akce navíc, tak se vždycky všichni zapojují, jelikož „*je to o té ochotě a o tom, že ta školka je naše, takže na tom dobrém jménu pracujou všichni.*“ V rámci TVP si učitelky zajistí na každé třídě zvlášť nějaké **akce**, do jejichž organizace **zapojují také rodiče** dětí. Výsledky výzkumného šetření ukazují, že v **MŠ1, MŠ4 pedagogický tým a vedení efektivně spolurozhodují** o tom, jaké akce se uskuteční, učitelé jsou aktivní a **přináší různé nápady týkající se akcí**. Současně v MŠ4 organizují den dětí, besídky, vystoupení pro obec, maminky.

V **MŠ2** paní učitelka vede již druhým rokem logo chvílky ve svém volném čase. V **MŠ5** vede paní učitelka zase kroužek **Výzkumníček**, přičemž je velmi ráda, když se rodiče zajímají a přijdou se na konci roku podívat na ukázkovou hodinu. **U6** zmiňuje, že učitelky se zapojují do realizace výtvarných soutěží, sportovních olympiád, **Ř6** doplňuje: „*Každá jsme víc na něco zaměřená, někdo se víc věnuje výtvarce, hudebce, tělocviku, takže každá tomu dítěti dáme něco jiného, což je určitě přínos pro to dítě.*“ Jak zmiňuje **Ř6** v jejich mateřské škole probíhá projekt **Česko čte dětem**, do kterého jsou zapojeni **rodiče a prarodiče**. V **MŠ5** probíhají pro děti mimoškolní akce, které organizují paní učitelky v odpoledních hodinách, a to formou kroužku. Co se týče **plánování různých akcí** v MŠ, tak na tom se **spolupodílí učitelky s vedením**: „*Paní ředitelka je tomu hodně otevřená,*

hodně s námi akce probírá. V zimě za náma přišla a řekla, tak mě napadlo, že bysme mohly udělat ten lampiónový průvod.“ U5 velmi baví připravovat akce, které jsou spojené s překvapením pro děti: „S kolegyněmi, když vymýšlíme různé ty akce, třeba noční spaní, tak mě baví dělat tu výzdobu a chystat děckám to překvapení, že přijdou a vidí třeba mořský svět.“

7.1.5 Zapojení dalších subjektů do spolurozhodování o rozvoji školy

Na spolurozhodování o rozvoji mateřské školy by měly mít podíl současně i rodiče a rodinní příslušníci dětí navštěvující MŠ. Zapojení rodiny do dění MŠ může přispět k větší soudržnosti a spolupráci mezi učitelským týmem, ředitelem a rodinou, což vede k větší spokojenosti všech. Podobného názoru jsme se dočkali i u participantky **Ř1**: „Určitě spolupráce s rodiči, tato oblast je dost důležitá, paní učitelky při té spolupráci s těma rodičema jsou asi zapojené nejvíc.“ U1 doplnila: „Máme rádi den otců. Objednal se třeba nějaký nábytek, nesešroubovaný a udělaly se týmy – otcové a děti a podle plánu jeli a závodili v tom. My hrozně rádi tatínky nominujeme.“ Bylo nám také řečeno, že konkrétně v **MŠ1**, **MŠ2** se **učitelky s rodiči domlouvají na vzájemné spolupráci**: „Každý už si na té třídě domluví nějakou jinou akci. Někdo měl třeba teď besedu, maminka lékařka tady byla, nebo přijde zdravotní sestra, nebo navštívíme řeznictví.“ **Ř2**: „Spolupracujeme se sdružením rodičů, kteří jsou při ZŠ i MŠ.“ U2 navázala svou odpovědí: „Sdružení rodičů nedávno pořádal Žákovský ples.“ Také **Ř3** zmínila, že se rodiče účastní tvořivých dílniček, oslav či lidových tradic, přičemž si tyto akce většinou realizuje každá třída sama podle sebe. I **Ř4** uvádí, že rodiče docházejí do mateřské školy a účastní se např. tvoření adventních věnců, zpívání u stromečku, dýňování. **MŠ6** podporuje zapojení rodičů do akcí – masopust, karneval, dílničky - tvoření podzimníčků, či opékání špekáčků s živou hudbou v závěru školního roku při příležitosti rozloučení se s předškoláky. Tyto společné akce napomáhají vzájemnému sblížení se rodiny s MŠ. Současně **Ř6** uvádí, že **podporují mezigenerační vztahy** prostřednictvím projektu *Česko čte dětem*, kdy docházejí prarodiče číst dětem pohádky.

Mimo jiné dochází v **MŠ1** k velké **spolupráci s SPC**: „Ta zkušenost s tím speciálním pedagogickým centrem na Jižních Svazích je taky výborná. Jezdí nám tady jeden magistr. Naše mateřská škola je tím vyhlášená, že se tady těm dětem hodně pomáhá.“

Z interview s ředitelkami i učitelkami MŠ Zlínského kraje jsme došli k závěrům, že **komunikace a participace mezi MŠ a ZŠ je na vysoké úrovni**. **Ř1**: „S tou základkou

máme spolupráci už i v tom, že jsme v té jejich budově, v tom odloučeném pracovišti.“ ZŠ poskytuje své prostory pro chod odloučeného pracoviště, jak vyplývá z výpovědi **Ř1**. Zajímavou výpověď nám poskytla **U5**: *„Díky tomu karnevalu si školka dokáže hodně vydělat peníze na různé pomůcky pro děti. My připravíme program, děláme ho na ZŠ v hale a obcházejí se sponzoři, což jsou firmy v okolí. Sponzoři mají reklamu.“* Taktéž **Ř6** zmiňuje, že ZŠ poskytuje mateřské škole prostory tělocvičny, ve které se realizuje projekt *Dny pro zdraví*.

Je třeba zmínit, že participanti často vyzdvihovali výbornou komunikaci s učitelkami i ředitelem ZŠ během zápisu dětí do první třídy. **Ř1**: *„Teď nás čeká zápis do první třídy a tam je ta spolupráce velice úzká. My vlastně navštívíme tu první třídu, půjdeme se tam podívat. Potom i u zápisu pan ředitel akceptuje, že my tam přijdeme jako paní učitelky a zúčastníme se. Většinou máme diagnostiky dětí, které učitelkám předáváme, konzultujeme každé to dítě, takže tady je ta spolupráce výborná.“* Také **U1** vnímá jako velmi přínosné to, že děti z MŠ mají **možnost navštívit ZŠ** ještě před zápisem do první třídy, a to v rámci **ukázkové hodiny**, kde se mohou na vlastní oči přesvědčit, jak to na „základce“ probíhá. **Stejná akce probíhá i v MŠ2**, která nese název „Den nanečisto ve škole“, principem je seznámení se s celodenním programem na ZŠ, vč. návštěvy školní družiny. **Ř2** dále sdělila, že pořádají společné akce se ZŠ, např. zpívání u vánočního stromečku. **Ř4** v interview zmínila, že po komunikaci s učitelkou 1. třídy ZŠ bylo mateřské škole vytknuto, že by měla být pozornost více směřována na úroveň grafomotoriky dětí, a proto se na tuto oblast v MŠ nyní více zaměřují. **Ř6** poukazuje na výbornou zkušenost v rámci **spolupráce se SPŠ**, kdy studentky pravidelně docházejí do mateřské školy v rámci absolvování praxí.

Dalšími zapojenými subjekty v **MŠ1** jsou hasiči, Věneček, klub seniorů, ukázková spolupráce je spatřována ze strany zřizovatele *„ať to byl minulý pan starosta, ať je to tento starosta, tady se prostě školství přeje.“* **MŠ5** rovněž spolupracují s hasiči. V **MŠ2** spolupracují i s místní knihovnou. Podobně **Ř3** i **U2** vyzdvihují a považují za velmi **důležitou spolupráci s obcí**, která je u nich v mateřské škole velmi úzká, **Ř3** zmiňuje: *„Máme dobrou spolupráci se zřizovatelem, opravdu nám vychází vstříc, podporují nás, chtějí, aby ta školka byla kvalitní a podle těch trendů.“* Dále **U2** říká: *„Z mého pohledu vyniká kvůli tomu, že je hodně velká ta spoluúčast celkově té obce. Je to něco jináčího než ve větším městě. Toto si myslím, že je veliké plus.“* Současně je třeba říct, že **komunikace probíhá čistě mezi ředitelem a zřizovatelem**, jak uvádí **Ř4**: *„Se zřizovatelem, se*

zastupitelstvem probíhá řešení a shánění sponzorských darů, projektů, kdy se snažíme do školky dostat peníze.“ Participantka **Ř6** sdělila, že dalším subjektem, který se svým způsobem podílí na spolurozhodování o rozvoji školy je **stát a EU**, kteří poskytují dotace na digitalizaci.

7.2 Vzájemná participace na rozvoji MŠ perspektivou ředitele/učitele

Druhou oblastí, s níž pracujeme je vzájemná participace na rozvoji MŠ perspektivou ředitele/učitele, tato oblast zahrnuje tři významové kategorie, jež nyní detailně rozebereme.

7.2.1 Požadavky na osobnost ředitele/učitele ve vztahu k rozvoji MŠ

První kategorie nese název požadavky na osobnost ředitele/učitele ve vztahu k rozvoji MŠ. Participantům byla položena otázka: *„Jaké vlastnosti/schopnosti/dovednosti by podle Vás měl mít kvalitní učitel/ředitel MŠ?“* Ředitelé škol se vesměs shodli na tom, že kvalitní ředitel by měl být asertivní, mít schopnost plánovat, být autoritou a umět řešit konflikty. Pro učitele je zase důležité mít představitovost, zachovat klid či být objektivní. Obě skupiny se shodly na tom, že správný učitel by měl být vstřícný, asertivní a měl by si umět nastavit hranice. **Ř3** například zdůrazňuje myšlenku *„Být empatická jak k dětem, tak k personálu i k rodičům, ale zase natolik, že by měla mít autoritu.“* tentýž názor sdílí **U4**, pro kterou je rovněž zásadní být otevřená rozhovoru s rodiči. **U2** podotýká, že je podstatné být objektivní vůči rodičům i vůči dětem, taktéž **U3** si myslí, že: *„Je důležité mít ve třídě jako nastavené hranice, aby ty učitelky měly stejné ty pravidla.“*

Pod pojmem leader si můžeme představit autoritativní osobu, která disponuje mocí, respektem, schopností vést a zadávat úkoly. Tento člověk má své vize, cíle a motivaci se snahou vést školu příp. firmu nebo organizaci k větší prosperitě. Např. **Ř4** tvrdí: *„Mám ráda, když je podle mě, protože si myslím, že ten můj názor je správný,“*, tatáž **Ř4** se domnívá, že ředitel by měl být leader se sebereflexí a schopností plánovat. Pro **Ř2** je taktéž podstatné, aby ředitel měl manažerské schopnosti a byl schopen vést školku, zároveň je zdůrazněna nutnost být otevřený názorům. **Ř6** se domnívá, že: *„Ředitel by měl naslouchat svým zaměstnancům, umět je pochválit, samozřejmě, když udělají něco, ale i umět říct, takhle ne.“*, opět tedy vidíme to známé nastavování hranic.

Školy, resp. ředitelé jsou zahlcení administrativou, proto **Ř5** za důležité považuje schopnost vše zvládat a říká: *„Dokážu se nějakým způsobem orientovat tady v těch papírech a těch dokumentech.“* Co pedagog, to jiný názor, bylo velmi zajímavé zjišťovat,

co participanti pokládají za stěžejní vlastnosti, schopnosti či dovednosti u dobrých učitelů a ředitelů, např. **Ř1** říká: „*Co je nejdůležitější podle mě, tak je to smysl pro improvizaci, protože kolikrát se vám s téma dětma nedaří a musíte improvizovat. No a nezbytný je taky smysl pro humor.*“

Velmi hezké a od srdce řečené bylo sdělení **U1**: „*Jít vzorem těm dětem, vlastním příkladem, a když náhodou to nedokážeme, anebo něco neudělám dobře, řeknu, děcka, teď mi to ale nevyšlo, já se omlouvám. Být i sebekritický.*“ Jsme přesvědčení, že děti takovou upřímnost ocení.

Za všechny to ale dle našeho názoru nejlépe vystihla **U5**: „*Mě baví pracovat s dětmi a já si prostě nedokážu představit, ani bych nechtěla dělat nic jiného v životě.*“ Ve stejném duchu sdělení doplňuje **Ř1**, která říká: „*Já si myslím, že když už se někdo hlásí tady na to povolání, tak musí vědět, že je to tak svým způsobem poslání.*“

Tudíž shrneme-li požadavky na osobnost ředitele/učitele, tak nám participanti sdělili, že je sice důležité, aby byly nastaveny pravidla a hranice, ale zároveň je nezbytné, aby člověk byl dětem tzv. hrovým partnerem, byl vstřícný a pro rodiče důvěryhodnou osobou. Správný učitel by se rovněž neměl bát přiznat, že udělal chybu, zásadní je tudíž schopnost sebereflexe. Často bylo rovněž zmiňováno, že je podstatné se celoživotně vzdělávat.

7.2.2 Přínos ředitele/učitele k rozvoji MŠ

Druhou kategorií v oblasti Vzájemné participace na rozvoji MŠ perspektivou ředitele/učitele je přínos učitele/ředitele k rozvoji MŠ. **Učitelé** považovali za největší přínos k rozvoji mateřské školy **vedení dětí k samostatnosti**, důležitá pro ně byla **podpora individuálních zájmů dětí**, ale rovněž třeba **výzdoba školy** nebo **spolupráce při rozvržení pracovních směn**. **Ředitelé** naopak jako přínos zdůrazňovali **jednotný styl výuky**, **vědomí vlastní zodpovědnosti**, resp. zaučení zástupkyně, či **spravedlivý přístup k celému týmu**. Pro obě tyto skupiny bylo prioritou, aby byla zajištěna **kvalitní příprava předškoláků k zápisu do prvních tříd**, jak zmiňuje např. **U2** „*Jsem ve třídě u předškoláků, zakládám si na tom, aby děti byly opravdu připravené do školy.*“ Jak učitelé, tak ředitelé považovali za podstatné, aby byla bezproblémově nastavena komunikace s rodiči a taktéž byla několikrát zdůrazněna potřeba celoživotního sebevzdělávání pedagogického týmu. K otázce vzdělávání se vyjádřila např. **Ř1** „*Já mám hrozně ráda nové informace, máme úžasně zásobovanou pedagogickou knihovnu, člověk nemůže jako učitel stagnovat, musíte se pořád sebevzdělávat, sbírat zkušenosti.*“ S tímto

názorem se ztotožňuje **Ř3**, která říká: „*Učitelky moc nezatěžuju byrokratickými věcmi, já jsem ráda, když ony se vzdělávají a rozvíjí po té pedagogické stránce.*“ Rovněž **U4** zmiňuje, že ředitelka učitelkám často předkládá různé webináře a semináře a chce, aby se vzdělávaly. Je tedy viditelná tendence ředitele posouvat sebe, pedagogy a tím i celou MŠ kupředu. Za přínos učitelů a ředitelů k rozvoji školy je určitě pokládáno zaměření na pestré zájmové činnosti, např. **U1** sděluje: „*Jedna kolegyně má logopedii, druhá má FKSP, třetí má Věneček, základ je, abysme od každého něco tomu dělátku daly, ať je to ten logopedický, hudební nebo pohybový přínos.*“

Relativně často zejména ředitelé zmiňují, že je pro ně zásadní zajistit správné fungování MŠ, ať už se vyskytne jakýkoliv problém, např. vysoká nemocnost personálu, zejména v covidovém nebo chřipkovém období, nebo akutní řešení havarijního stavu či podobné záležitosti. **Ř5** shrnuje: „*Musím tady hlídat pořádek, být důsledná, aby všechno fungovalo tak, jak má, mít přehled a vše si výborně zorganizovat.*“ Tentýž názor sdílí **Ř2**, která zároveň dodává, že jsou bohužel limitováni financemi.

Ř4 například pokládá za přínos, že obětuje školce všechn čas i ten volný, resp. tak svým příkladem motivuje ostatní. **Ř3** to shrnuje: „*Někdo je víc ten řídicí pracovník, má prostě ty manažerské vlohy, ale zase třeba mu chybí ta empatie.*“

U3 se domnívá, že přínosem k rozvoji MŠ je už samotným faktem, že je součástí výchovně vzdělávacího procesu. **Ř6** zdůrazňuje: „*Myslím si, že je výhodou, když ředitelka má dlouhou praxi, má jiný rozhled než ta mladá začínající.*“

U6 se domnívá, že: „*Největším přínosem v rozvoji MŠ je, když učitelka nebo ředitelka vychází s rodiči, nebo přijde s nějakým nápadem na projekt.*“ Tady se opět ukazuje, že spolurozhodování o rozvoji školy v různých činnostech je ceněno, jak z perspektivy učitelů, tak ředitelů. Každý člověk je jiný a stejně tak, pro každého je důležité něco jiného, jeden vidí přínos v míře aktivit, jiný zase v tom, že jej baví dětský svět.

Ř4 kupříkladu tvrdí: „*Mě by nebavilo, kdyby se pořád něco nedělo, Je to o té atmosféře, čím víc je činností, aktivit a práce, tím rychleji ubíhá pak ten školní rok.*“

Dle našeho názoru přínos učitelů a ředitelů hezky shrnula **U5**, která si myslí, že je na správném místě, protože ji práce s dětmi baví a zajímá ji co děti říkají a jaké jsou.

U5 dále pokračuje: „*Jsem přínosem, protože si nedokážu představit a ani bych nechtěla dělat nic jiného v životě.*“

7.2.3 Projev vzájemné participace při rozvoji MŠ z pohledu ředitele/učitele

Třetí kategorií v oblasti Vzájemné participace na rozvoji MŠ perspektivou ředitele/učitele

je: Projev vzájemné participace při rozvoji MŠ z pohledu učitele/ředitele.

Jako projev vzájemné participace učitelky zdůrazňovaly např. vzájemné zastupování nebo setkávání se mimo pracovní dobu, které posiluje dobré školní klima, dále si cenily spravedlivého přístupu ze strany vedení, nebo pocitu, že jejich připomínky a nápady jsou vítány. Ředitelky za projev vzájemné participace pokládaly např. ocenění individuality učitelek, vč. finanční odměny za kvalitně odvedenou práci, vzájemnou pomoc s administrací zápisů předškoláků nebo využití IT znalostí u mladých učitelek, a naopak sdílení zkušeností těch starších. Obě skupiny současně za projev vzájemné participace shodně pokládaly pravidelné porady z důvodu sdílení informací o chodu MŠ, vysoce hodnocena byla také týmová spolupráce na společných projektech či zájmových činnostech mimo výchovně vzdělávací proces.

Většina ředitelů shodně vyzdvihovala vzájemnou participaci při administraci zápisů předškoláků do prvních tříd. **Ř1** to shrnuje: „Čeká nás zápis do první třídy a tam je ta spolupráce velice úzká, jsme fyzicky přítomné i u toho zápisu.“ **U1** doplňuje: „Letos máme hrozně moc předškoláků, jdeme se před zápisem všichni podívat do školy na ukázkovou hodinu.“

Další forma spolupráce na rozvoji MŠ je patrná zejména v materiální oblasti, **Ř2** říká: „Řešíme to většinou spolu, jestli budeme nakupovat výtvarné pomůcky, můžeme navrhnout nějakou změnu, co bysme chtěli vylepšit, ale musíme jít přes zřizovatele.“ **U2** souhlasí s názorem, že ve škole diskutují o tom, čím je nutné třídy dovybavit. **Ř4** např. říká: „Peníze se použijí na výtvarné materiály, didaktické pomůcky nebo knihy, které slouží k dalšímu vzdělávání.“ Zjevná je rovněž participace rodičů a dalších subjektů na rozvoji MŠ.

U2 zdůrazňuje, že škola vyniká velkou spoluúčastí rodičů, ZŠ a obce. Při aktivitách, např. využívají prostory tělocvičny ZŠ. Do budoucna vidí pozitivum, stejně jako **Ř2** v rozdělení MŠ a ZŠ, zejména z hlediska financování. **Ř3** si velice pochvaluje spolupráci s obcí, přičemž říká: „Výjimečné si myslím u nás ve školce je to, že veškeré kulturní, sportovní akce, které pro děti pořádáme jsou hrazeny z rozpočtu školky, je tak zajištěna dostupnost akcí i pro sociálně slabší rodiny.“ **Ř3** dále sděluje, že: „Každá paní učitelka má kromě té své pedagogické práce i takzvanou práci pro školu. Jedna se třeba stará o knihovnu a zapisuje porady, druhá o webovou stránku, třetí se stará o nástěnky a o výzdobu společných prostor.“ **Ř3** stejně jako např. **U5** a **U6** pokračují sdělením, že škola zve rodiče na různé tvoření nebo u příležitosti slavností školky, oslav, lidových tradic nebo loučení

s předškoláky.

Jak potvrdili všichni participanti, mívají společné porady, samozřejmě s různou frekvencí.

Ř5 např. sděluje: „*Máme porady, kde hodnotíme každé pololetí, co bychom udělali jinak.*“

Ř1 doplňuje: „*Měli jsme pololetní evaluaci, kdy každá učitelka za svoji třídu popsala, kam se ta třída za půl roku posunula.*“ **U1** pokračuje sdělením, že paní ředitelka vždy kolegyním nezapomene poděkovat za práci. **U5** taktéž zmiňuje, že komunikují o spolupráci na poradách, ředitelka při té příležitosti deleguje některé činnosti, např. rozpis pracovních směn a rovněž tým pokaždé za odvedenou práci pochválí. Obrovskou důležitost **U5** přikládá spravedlivému a rovnému přístupu.

Ve všech školách a při všech rozhovorech bylo shodně prohlašováno, že na pracovišti panují výborné vztahy, jedná se o dobré kolektivy, které, jak např. sdělila **U3**, **U4** a **U6** se hodně nasmějí, jsou si věkově blízké, mají si o čem povídat a shodnou se i v osobním životě. **U1** dokonce potvrdila, že pořádají mimoškolní setkání, kam donesou vlastní občerstvení nebo chodí společně do restaurace. Z našeho pohledu tak dochází k posilování školního klima, které velkou měrou přispívá k rozvoji MŠ. Pro **Ř4** je důležitá příjemná atmosféra na pracovišti, bez zbytečných konfliktů, ale klade zároveň důraz na plnění povinností a úkolů u dětí zábavnou formou. **Ř6** říká: „*Já vedu školku tak, že všichni potřebujeme každého, jsme jeden tým a co měníme v mateřské škole, tak je vždycky na základě domluvy.*“

U3 jako ukázkou vzájemné participace zmiňuje: „*Máme společný kalendář na počítači, kde si všechno píšeme, nic nám pak neunikne.*“

Ř4 dále objasňuje: „*Snažíme se, zaměřit se na všechny oblasti vzdělávání, tak, aby každé dítě mělo možnost v něčem vyniknout.*“ Pro **Ř5** je participace na úrovni promíchání pedagogických stylů staré-mladé. „*Důležité je, aby fungovaly pravidla, a to jak dohodnuté, tak psané.*“ **Ř4** to shrnuje: „*Máme vytvořenou společnou šablonu jak, tvořit ŠVP a vlastně i šablonu na ty přípravy těch učitelů, která funguje, učitelky dodržují soulad s TVP.*“ Jako projev vzájemné participace lze chápat i zavedení elektronické Správy MŠ, tzv. digitální komunikaci, která zajišťuje informovanost mezi zaměstnanci a rovněž aplikace Naše MŠ, která slouží pro rodiče, aby měli lepší přehled o chodu školy, jak zmiňuje **U4**.

Ř6 na projev vzájemné participace nahlíží i z praktického hlediska: „*Nastavili jsme takové projekty, které jsou i finančně ohodnoceny v odměnách, vždy jde projekt, na kterém se podílí celá škola.*“

Za všechny participanty to shrnula **Ř1**: „*Cokoliv ve škole podnikáme, např. i nějaké akce navíc, vždycky se všichni ochotně zapojují, protože ta škola je prostě naše.*“

7.3 Fungování MŠ v současnosti a její směřování do budoucna perspektivou učitelů a ředitelů

Ve třetí oblasti se zaměřujeme na fungování MŠ v současnosti a její směřování do budoucna perspektivou učitelů a ředitelů. Poslední oblast jsme rozčlenili do tří kategorií, které se pokusíme hlouběji rozebrat a specifikovat výpovědi zúčastněných učitelů a ředitelů MŠ Zlínského kraje.

7.3.1 Čeho jsme společně dosáhli

Ř1, Ř2, Ř5 vyzdvihují, že jejich MŠ se může pyšnit dobrým jménem, což se samozřejmě podepíše i na výsledné pracovní spokojenosti pedagogického i nepedagogického týmu **Ř2**: „*chodíme rády do práce, což se málokdy každému poštěstí*“, **Ř5**: „*Mám fajn tým, holky jsou úžasné, plné energie, plné elánu, nápadů, tvořivé, mají fantazii.*“ i spokojenosti rodičů „*snažíme se tady být pro ty děti a pro rodiče a ti to oceňují*“, jak popisuje **Ř2, U5** také říká: „*Vynikáme v prezentaci školy, rodiče vidí, že tady se prostě s těma dětma dělá. Přijde mi, že jsou rodiče spokojení.*“ K tomu **Ř2, Ř3, Ř4** doplňují, že jejich mateřská škola je čistě vesnického, rodinného typu, což znamená, že se lidé v obci mezi sebou znají, zdraví se a mají zde nastaveny tradice, které se i v MŠ dodržují. V tomto smyslu je důležité, aby i paní učitelky, které např. nejsou místní a dojíždí z měst se chovaly, jednaly a vedly děti v tomto duchu, jak komentuje **Ř3**. **Ř4** objasňuje, že jejich vesnická mateřská škola vede děti k tomu, aby poznávaly místní okolí „*navštěvujeme starousedlíky, co mají ještě i nějaké koně, dobytek*“, zaměřují se na environmentální vzdělávání a přípravu dětí pro praktický život.

Také se od **Ř1** dozvídáme, že ve své MŠ silně podporují děti se SVP a spolupracují se speciálním pedagogickým centrem. Rovněž se zde zaměřují na logopedickou prevenci, kdy **Ř1** zmiňuje: „*čtyři paní učitelky dělají logopedickou prevenci, jedna učitelka to dělá už 15 let a dělá to velice dobře.*“ **U1** doplňuje: „*Když má učitelka ranní, tak může mít odpoledne tu logopedickou péči a tam je ta logopedická pracovna.*“ Mimo jiné v **MŠ1** pečuje o pět dětí s podpurným výchovně-vzdělávacím stupněm pět asistentek pedagoga. V souvislosti s logopedickou prevencí a podporováním grafomotoriky u dětí se **MŠ4** zaměřuje již několik let a považuje tuto oblast za velmi stěžejní.

Jelikož se v současnosti klade stále větší důraz na digitalizaci, v **MŠ4** se rozhodli společně zřídit tzv. **Správu MŠ**, která poslouží lepší digitální komunikaci mezi zaměstnanci školy a dále aplikaci **Naše MŠ**, která je určena rodičům pro přehlednější orientaci a seznámení

s aktualitami, U4 objasňuje: „*Rodiče vidí, kde se jim strhávají finance za akce, což my učitelky zapisujeme, nedělá to paní ředitelka.*“ Můžeme shrnout, že v MŠ4 se **nejvíce zaměřují na využití digitalizace** do výuky, která je opravdu na nadstandardní úrovni „*V digitalizaci jsme hodně pokročili i tím, že se nám podařilo sehnat sponzorský dar na nakoupení IT techniky – programování robotických včelek.*“ Současně se hojně využívá diagnostický nástroj školní zralosti – **iSopfi** v MŠ1, MŠ4, který „*vyjede takový report, kde je graf, ve kterých oblastech je dítě průměrné, nadprůměrné, podprůměrné.*“ Paní ředitelka nám sdělila, že v MŠ6 se také více zaměřili na digitalizaci, přičemž zdůrazňuje, že i když k IT technice nebyly učitelky zprvu příliš nakloněny (převážně starší učitelky), nyní jsou vděčné, že se naučily lépe pracovat s elektronickou třídní knihou na PC. Mimo jiné se v MŠ6 dohodlo vedení spolu s učitelkami, že je žádoucí zrušit smíšené třídy, a naopak třídy rozdělit dle věku „*Je to zejména kvůli předškolákům, aby byli opravdu vedeni tak, když přijdou další rok do školy, aby měli už určité návyky.*“

Ř3 v interview navíc sdělila, že jejich budova mateřské školy je nyní třetím rokem zrekonstruovaná.

Z výpovědi participantky U5 je patrné, že vnímá plánování, přípravy, organizaci a samotnou realizaci akcí jako největší úspěch MŠ, jelikož se mohou pyšnit širokou nabídkou akcí, do kterých jsou zapojeni učitelky, vedení i další subjekty. Nutno podotknout, že rovněž U6 tvrdí, že jejich mateřská škola vyniká v silné angažovanosti učitelek do školních projektů.

7.3.2 Co chceme společně změnit

Na otázku, která se týkala toho, zda je něco, co by učitelé a ředitelé chtěli ve své MŠ změnit jsme od Ř1 získali odpověď: „*Co se týká školní zahrady, to je taková velká akce, předěláváme úplně školní zahradu a máme takové přání, že bysme tam chtěli i koutek ekologický.*“ Ř2 by se ráda pustila do postupné renovace budovy MŠ, vč. obměny prvků na zahradě, avšak problémem je nedostatek financí. Také v MŠ4 by si představovali mít lepší věcné a materiální podmínky: „*Nás to takhle žene dopředu, hodně nad tím přemýšlíme a pořád máme chuť tady něco zlepšovat.*“

U2 se domnívá, že není vhodné, aby dva subjekty byly součástí jedné budovy. Dle jejího názoru by bylo vhodné oddělit MŠ od ZŠ, „*Jako kdyby se to rozdělilo, tak je větší plus si myslím z hlediska financování, protože každé má svoje. Akorát do toho nechci moc mluvit, protože tady toto tady má na starosti opravdu ředitel a já jsem pozice prostě učitelka. Když*

se rozdělí, tak tam jde v podstatě o to, že se každý separuje a může si jet na své vlně to, co chce.“, dále si myslí, že by bylo vhodné, aby každý subjekt měl svého ředitele. **Ř2** má stejný názor: „Úplně neoptimálnější by bylo, kdyby se školka oddělila od školy. Přeci jenom spojené subjekty jsou vždycky velký problém.“

Na otázku: „**Je třeba něco změnit ve Vaší MŠ?**“ jsme od participantky **U1** získali zajímavé vyjádření: „Chybí nám tady mužský element.“, neboť součástí ženského kolektivu jsou občasná konflikty, které by bylo možné rozmělnit tím, že by součástí učitelského týmu byl i muž. Také upozorňovala na to, že v dnešní době mají děti širokou náruč možností a s tím spojenou volnou výchovu rodičů, což dle **U1** není dobře, děti by měly mít jasně stanovené mantinely a pravidla, co si dovolit smí a co ne.

Aktuální problém, který řeší **Ř3**: „Máme už pátým rokem vypracovaný projekt na rekonstrukci zahrady v hodnotě cca 3 miliony, ale stále čekáme, zda dostaneme dotace od státu či z evropských fondů.“, ukazuje se, že stát, nebo fondy EU mají jiné priority. Současně paní ředitelka **MŠ3** zvažuje nad možností založení dětské skupiny pro děti ve věku 2-3 let „Občas uvažuji o tom, že kdyby se našly nějaké prostory tady u nás v obci, tak by se eventuálně dala zřídit.“, problém, který by totiž ráda vyřešila je, že některé maminky dávají do MŠ své děti, které zde ve výsledku docházejí velmi sporadicky a zabírají tak místo dětem, které by potřebovaly chodit do MŠ denně. **MŠ3**, **MŠ6** jsou také limitovány počtem dětí, ideální by bylo snížení počtu na 20 dětí v jedné třídě a rovněž by bylo vítáno navýšení pomocného personálu. **U3** potvrzuje: „Vždycky by to bylo snazší, kdybychom měly ještě tu asistentku, protože je jich fakt hodně a je to náročné.“ Mimo to by byla vděčná, kdyby rodiče dokázali více ocenit práci učitelek. Pravdou je, že rodiče mají čím dál větší nároky na výchovu a vzdělávání dětí předškolního věku.

V **MŠ6** řeší problém s velkým počtem dětí, kteří mají odklad školní docházky: „Třídy máme na 28 dětí a předškoláků máme 35, je to opravdu neúnosné. Některé odklady jsou i z důvodu rodičů, protože v současné době o tom rozhodují oni.“ **Ř6** se domnívá, že rozhodující slovo by měla mít buď jen PPP, nebo ve spolupráci s rodiči.

Pozoruhodnou výpověď jsme získali od **Ř5**, která **není zastáncem uplatňování digitalizace v mateřských školách a osobně se nepřiklání k tomu, aby za 10 let mělo každé dítě tablet a učilo se z něj**. Pokračuje: „Z ministerstva nás tak trošku donutili tyto věci pořídit, tak je máme, ale využíváme je minimálně.“

7.3.3 Vize, které chceme společně naplnit

U3 odpověděla: „*Mně se naše MŠ líbí, je to tady fajn i pro děti, rodiče. Doufám, že se neposuneme nijak k horšímu, že budeme pořád dobré kolegyně, budeme mít dobrou ředitelku.*“ Participantka **U4** by si přála mít v mateřské škole klidnou a uvolněnou atmosféru: „*Nebýt pro děti jenom tou autoritou, ale být i kamarádem, který se s nimi spontánně pobaví, užije si ten den, nekřičí a nevyžaduje po těch dětech pořád nějakou morálku.*“ Paní ředitelka **MŠ5** si klade za cíl: „*Mým nejdůležitějším cílem je udržet tu školku na takové úrovni, jakou jsem ju přebrala a na jaké úrovni je, protože opravdu si myslím, že ta úroveň je vysoká.*“ **U6** by si rovněž do budoucna přála, aby se šířilo dobré jméno jejich MŠ, neboť jak uvádí: „*Aby se o ní prostě mluvilo v co nejlepších superlativech. Aby tady prostě všichni chtěli jít.*“ Podobně i **Ř2 a U2**: „*Chtěla bych pokračovat tady v té atmosféře, té rodinné, příjemné. Tak, aby se tady všem líbilo, jak dětem, rodičům a taky zaměstnancům.*“, „*Určitě by to mělo zůstat na stejné vlně, ta spolupráce s rodiči, tady to sdružení, aby pořád fungovalo.*“ Také **U2** odkryla své přání a touhu do budoucna: „*Vstoupit do nějakých projektů, spolupracovat s univerzitami.*“

Paní ředitelka **MŠ1** se dále zmínila, že v současné době si hledá potencionální zástupkyni: „*Už bych si ji připravovala, až budu za 6 let odcházet.*“ Do budoucna by se spolu s učitelkami chtěla více zaměřit na zavádění alternativních způsobů vzdělávání do praxe, neustále se sebevzdělávat prostřednictvím webinářů a vést i učitelky k vlastnímu seberozvoji v učitelské profesi např. formou četby výchovně-vzdělávacích knih, seminářů. **U1** se zase pozastavila nad tím, že by bylo potřené se do budoucna více zaměřit na zvýšení pohybové aktivity u dětí.

V **MŠ5 a MŠ6** by v budoucnu chtěli více směřovat k environmentální oblasti, s tím se pojí výpověď participantky **U5**: „*Abychom hodně pracovali venku, abychom zvelebovali zahradu. Chceme zapojit i děti do té práce na zahradě, aby si dokázali představit, jak ta příroda funguje.*“ Snem **Ř6** je směřovat svou vlastní MŠ k přírodě, zdravé výživě a možnosti zapojení se do programu **Zdravá školka**. Dále je její vizí úprava exteriéru školy v přírodním stylu, vč. výsadby jehličnatého stromu a pěstování bylinek. **Ř3** sdělila, že by si přála zahájit a dokončit rekonstrukci školní zahrady, než odejde do důchodu: „*Až to tady opustím, aby to splňovalo vyšší hranici. Chci, aby tady děti všechno měly hezké, funkční a praktické a co využijí k tomu svému rozvoji.*“, dále je její vizí vytvořit dětskou skupinu pro děti ve věku 2-3 let.

Paní ředitelka MŠ4 by si do budoucna představovala zřídit novou budovu mateřské školy, jelikož je velmi nepraktické, aby byla MŠ součástí jedné budovy s úřadem, jak nám popsala. Její vizí je také rekonstrukce umýváren, které jsou v havarijním stavu.

8 SHRNUÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

Hlavním cílem výzkumu naší práce bylo popsat, jak učitelé a ředitelé mateřských škol vnímají spolurozhodování o dalším rozvoji školy. Na základě získaných výpovědí učitelů a ředitelů šesti MŠ Zlínského kraje jsme získali možnost nahlédnout do nitra této problematiky a popsat, jak zúčastnění participantů nahlíží na spolurozhodování o rozvoji školy. Dle našeho názoru koncept spolurozhodování nejlépe vystihla **Ř1**: „*Je určitě nějaká koncepce školy, na které vždycky spolupracují všichni. Spolupráce byla taková, že každá učitelka si vzala jednu oblast a zpracovala ji a dávali jsme to potom dohromady, takže v ŠVP se vlastně rozhodovali všichni, jakým směrem půjdeme.*“ Téměř totožný názor sdílí **Ř5**, která nahlíží na spolurozhodování z praktického hlediska: „*Já bych to třeba nastavila přímo na tady ty akce. Třeba, že někdo přijde s nějakým nápadem, ale není to jenom o akcích, ale i o té výchově. Spolurozhodujeme na tom, co se bude dít a jak to bude vypadat.*“ Zaujal nás rovněž pohled **U6**, která říká: „*Spolurozhodování je právo vyjádřit svůj názor ke změnám v chodu školy, domluvit se všichni společně na něčem, důležitý je kompromis.*“ Hlavní cíl praktické části diplomové práce byl z našeho pohledu naplněn, neboť všichni zúčastnění participantů vnímají spolurozhodování jako formu vzájemné spolupráce, diskuse a týmové kolegiality, jejímž cílem je rozvíjet mateřskou školu po všech stránkách, ať už se jedná o výchovně-vzdělávací proces, projekty, programy, zájmové a mimoškolní činnosti, finanční a materiální oblast, nebo oblast spolupráce s rodiči, ZŠ a dalšími spřátelenými subjekty.

První dílčím cílem výzkumu bylo: **Popsat, v jakých oblastech jsou učitelé mateřských škol zapojeni do spolurozhodování o dalším rozvoji školy.** Jak již bylo uvedeno výše v hlavním cíli výzkumu, jedná se o tyto oblasti:

1. Spolurozhodování v oblasti financování
2. Spolurozhodování v materiální oblasti
3. Spolurozhodování při tvorbě výchovně-vzdělávacích dokumentů, projektů a programů
4. Spolurozhodování při realizaci zájmových činností a akcí
5. Zapojení dalších subjektů do spolurozhodování o rozvoji školy

Viz. bod 1., v oblasti financování má hlavní slovo ředitel ve spolupráci se zřizovatelem MŠ. Nejlépe to vystihla **Ř4**: „*Paní učitelky si řeknou, co by chtěly, ale taky ví, že to nezáleží jen na mě, ale že to jsou věci, které řeší zastupitelstvo.*“

Viz. bod 2., o materiální oblasti (např. vybavení tříd, zahradní prvky apod.) diskutuje učitelský tým na poradách spolu s ředitelem. Nejlépe to vyjádřila **Ř2**: „*Řešíme to většinou spolu. Většinou si řekneme, že třeba budeme kupovat výtvarné pomůcky. Co se týče uvolnění peněz, tak to zařizuje právě ředitel.*“

Viz. bod 3., co se týká spolurozhodování při tvorbě výchovně-vzdělávacích dokumentů je třeba zmínit, že na tvorbě ŠVP se podílejí všichni, jak uvádí **Ř1**: „*Každá paní učitelka si vzala jednu oblast a zpracovala ji a dávali jsme to potom dohromady.*“ **Ř1**, **Ř4** shodně uvádějí, že tvorba TVP je v rukou učitelek, které jej vypracovávají každý rok. Dle našeho názoru je hodně zapojená do programů **MŠ4**, jedná se např. o diagnostiku iSophi založenou na zjišťování školní zralosti, nebo Metodu dobrého startu. Rovněž **MŠ1** provádí diagnostiku iSophi a zejména se specializuje na podporu dětí se SVP a spolupráci se speciálním pedagogickým centrem. Obě tyto MŠ vynikají vysokou úrovní logopedické prevence. Co se týká projektů, tak výrazně vyčnívá **MŠ6**, jedná se např. o projekty organizované pro celou MŠ, např. **Koloběh vody**, **Česko čte dětem** či připravovaný projekt **Indiáni**.

Viz. bod 4., na spolurozhodování při realizaci zájmových činností a akcí se aktivně a ochotně podílejí učitelky společně s vedením, jak vyplynulo z realizovaných interview. Výstižnou odpověď jsme získali od **U4**: „*Co se týká nějakých akcí, které tu máme, tak se vždycky nějak domluvíme. Každou napadne něco jiného, každá zařídí jinou akci.*“ Hezky to shrnuje **Ř6**: „*Každá jsme víc na něco zaměřená, někdo se víc věnuje výtvarce, hudebce, tělocviku, takže každá tomu dítěti dáme něco jiného, což je určitě přínos pro to dítě.*“ V předškolních institucích, např. **MŠ2**, **MŠ5** učitelky vedou mimoškolní kroužky probíhající v odpoledních hodinách, např. logo chvílky, nebo Výzkumníček.

Viz. bod 5., zapojení dalších subjektů do spolurozhodování o rozvoji školy. Všechny MŠ shodně zdůrazňovaly důležitost spolupráce s rodiči dětí. Ukázalo se, že v **MŠ1**, **MŠ2** se učitelky s rodiči domlouvají na vzájemné spolupráci: „*Každý už si na té třídě domluví nějakou jinou akci. Někdo měl třeba teď besedu, maminka lékařka tady byla, nebo přijde zdravotní sestra, nebo navštívíme řeznictví.*“ **Ř2**: „*Spolupracujeme se sdružením rodičů, kteří jsou při ZŠ i MŠ.*“ Také **Ř3**, **Ř4**, **Ř6** popisují, že zvou rodiče do MŠ na různé akce – tvoření, dílničky, dýňování, opékání špekáčků s živou hudbou, masopusty, karnevaly atd. Záslužnou činností se zabývá např. **MŠ1**, neboť aktivně spolupracuje se SPC ohledně pomoci dětem se speciálními vzdělávacími potřebami. Školy rovněž zmiňovaly úzkou spolupráci se ZŠ, ať už se týká zápisu předškoláků, půjčování tělocvičny a dalších prostor

ZŠ k realizaci, např. projektu *Dny pro zdraví*. Důležitým subjektem spolupráce s MŠ je vždy zřizovatel, zejména s ohledem na financování. Zmíníme-li další zapojené subjekty, u MŠ6 a MŠ4 se jedná o spolupráci se studenty (SPŠ, VŠ) v rámci praxí. MŠ1, MŠ5 dále vyzdvihují spolupráci s místními hasiči, MŠ2 s místní knihovnou. Milá spolupráce probíhá rovněž u MŠ1, MŠ6 s kluby seniorů a prarodiči, dochází tak k podpoře mezigeneračních vztahů. Nemůžeme zapomenout zmínit podíl státu a EU, kteří poskytují dotace na rozvoj, jak uvádí Ř6.

Druhým dílčím cílem bylo: **Identifikovat, jaké styly vedení aplikují ředitelé MŠ v praxi.** Z rozhovorů vyplynulo, že jak ředitelé, tak učitelé se shodli na tom, že správný učitel by měl být vstřícný, asertivní a měl by si umět nastavit hranice. V teoretické části práce byly popsány tyto styly vedení: autoritářský, autoritativní, konzultativní, participativní, demokratický a delegativní. Z výzkumného šetření vyplynulo, že v MŠ1 byl z našeho pohledu uplatňován spíše konzultativní styl vedení v kombinaci s participativním, tzn. ředitel je otevřený nápadům učitelů, diskutuje, ale ve výsledku rozhodne sám. Domníváme se, že v MŠ2 a MŠ3 je aplikován demokratický styl vedení v kombinaci s konzultativním, tj. ředitel usiluje o to, aby učitelé byli zapojeni, avšak výsledné slovo je na něm. Z vyjádření Ř5: *„Musím tady hlídat pořádek, být důsledná, aby všechno fungovalo tak, jak má, mít přehled a vše si výborně zorganizovat.“*, vyplývá, že v této MŠ, stejně jako v MŠ4 je propojen demokratický styl vedení se známkami autoritativního, neboť ředitel poskytuje prostor pro vyjádření vlastních nápadů učitelů, ale současně striktně lpí na dodržování a plnění úkolů, jak je zřejmé ze sdělení Ř4: *„Mám ráda, když je podle mě, protože si myslím, že ten můj názor je správný,“* Podle našeho názoru v MŠ6 převládá demokratický styl vedení v kombinaci s delegativním, neboť ředitelka svým učitelkám přenechává velkou důvěru, co se týká např. příprav a realizace projektů pro celou MŠ. Rovněž si zakládá na utváření klidného, přátelského pracovního prostředí, což Ř6 potvrzuje svojí odpovědí: *„Ředitel by měl naslouchat svým zaměstnancům, umět je pochválit.“*

Třetím dílčím cílem bylo: **Odhalit vize, kterých by MŠ chtěly v budoucnu dosáhnout.**

MŠ1, MŠ2 se zaměřují na rekonstrukci školní zahrady, Ř1 tvrdí: *„Předěláváme úplně školní zahradu a máme takové přání, že bysme tam chtěli ekologický koutek.“* Ř2 by se ráda pustila do postupné renovace budovy MŠ, vč. obměny prvků na zahradě, avšak problémem je nedostatek financí. Zároveň by MŠ2 chtěla oddělit budovu MŠ od ZŠ a stát se tak samostatným subjektem už z hlediska financí. U2 odhalila své přání a touhu do

budoucná: „*Vstoupit do nějakých projektů, spolupracovat s univerzitami.*“ Nedostatek financí je problém rovněž pro MŠ3, jak tvrdí Ř3: „*Máme už pátým rokem vypracovaný projekt na rekonstrukci zahrady v hodnotě cca 3 miliony, ale stále čekáme, zda dostaneme dotace od státu či z evropských fondů.*“ Současně by si paní ředitelka MŠ3 přála založit dětské skupiny pro děti ve věku 2-3 let. Ř4 by si do budoucna představovala zřídit novou budovu mateřské školy, příp. rekonstruovat umývárny. V MŠ5 a MŠ6 je vizí více směřovat k environmentální oblasti, přičemž v MŠ5 by chtěli zvelebovat zahradu a zapojit i děti a v MŠ6 usilují o zařazení MŠ do programu *Zdravá školka*, v níž je kladen důraz na přírodu a zdravou výživu.

8.1 Diskuse a limity

Za stěžejní zjištění, které přineslo naše výzkumné šetření považujeme fakt, že zúčastnění participanti vnímají spolurozhodování jako formu vzájemné spolupráce, diskuse a týmové kolegiality, jejímž cílem je rozvíjet mateřskou školu po všech stránkách. S podobným tvrzením přichází také Majerčíková (2017), která zmiňuje, že většina respondentů vnímá spolurozhodování jako pozitivní nástroj vedoucí k rozvoji MŠ. Zlepšuje se tím komunikace, spolupráce mezi učiteli a ředitelem, což ve výsledku vede k lepšímu pochopení a důvěře mezi učitelským týmem. Dále doplňuje, že spolurozhodování o rozvoji školy se odráží v kladných vztazích mezi učiteli, vedením, rodiči a kvalitou vzdělávání dětí.

Stanković, D. (2009, s. 61) ve svém výzkumu týkajícím se přípravy *Plánu rozvoje školy* zdůrazňuje fakt, že učitelé od ředitele očekávají podporu a dostatek informací, vč. schopnosti být spravedlivý, komunikativní a schopný konstruktivního řešení konfliktů. Zde se autorovo zjištění shoduje s naším výzkumem, neboť jedna z učitelek se také domnívá, že je nesmírně důležité, aby v mateřské škole docházelo ke spravedlivému a rovnému přístupu ze strany ředitele ke všem zaměstnancům.

Z našeho výzkumu vyplynulo, že v zúčastněných MŠ byla spolupráce MŠ se ZŠ na výborné úrovni, tyto dva subjekty si vzájemně velmi pomáhají a spolupracují. Na rozdíl od výzkumu ČŠI (2022, s. 21), v němž bylo zjištěno, že MŠ příliš nespolupracují se ZŠ. Dle ČŠI (2022) je problematická zejména vzájemná debata MŠ a ZŠ ohledně úspěšnosti dětí na začátku docházky do ZŠ, přičemž by měl být kladen důraz na opatření ke snížení odkladů povinné školní docházky.

ČŠI (2022, s. 21) doplňuje, že v současné době se ředitelům příliš nedaří formulovat vize MŠ do budoucna, tak aby byly jasné. Také dochází k nedostatečnému využívání strategií školy, evaluačních nástrojů i postupů vedoucích k úspěšné kontrole a hodnocení. V našem výzkumu se ukázalo, že ředitelé i učitelé přemýšlejí nad budoucností svých MŠ a dokáží slovně vyjádřit a formulovat vize, které by si přáli, aby jejich škola naplnila. V několika případech se ukázalo, že učitelé i ředitelé smýšlejí velmi podobně, neboť formulace vizí byla téměř totožná.

Z výzkumu, který realizovala Sedláčková, Šafránková & Faltýnková (2018) vyplývá, že většina učitelů se cítí být zapojena do rozhodování o své práci i o vzdělávání dětí, ale stále existují oblasti, ve kterých by vyžadovali větší možnost účasti, např. téměř polovina učitelů zmínila, že nejsou příliš zapojeni do plánování rozpočtu a financování školy a rovněž do tvorby školních dokumentů. V našem výzkumu se taktéž potvrdilo, že učitelé nejsou příliš zapojeni do finanční oblasti. Ve výpovědích učitelek zaznělo, že se ani nechtějí zapojovat, nemají pravomoc k řešení finanční stránky školy a raději hospodaření MŠ přenechají kompetentnější osobě, tedy řediteli MŠ a zřizovateli MŠ. Co se týká ŠVP, z našeho výzkumného šetření vyplývá, že se na jeho tvorbě podílí ředitelé ve spolupráci s učiteli. Mimo jiné vytvoření a zpracování TVP je zásluhou učitelek.

V současné době se začíná klást větší důraz na digitalizaci, což potvrdil i náš výzkum. V jedné z mateřských škol jsou digitalizaci a IT technice velmi otevřené, a proto se také rozhodli vytvořit tzv. **Správu MŠ**, která poslouží lepší digitální komunikaci mezi zaměstnanci školy, dále také aplikaci **Naše MŠ**, která je určena rodičům pro přehlednější orientaci a seznámení s aktualitami. Z výsledné zprávy ČŠI (2022) rovněž vyplývá, že vlivem pandemie Covid-19 došlo k úspěšnějšímu aplikování technologií do předškolního vzdělávání. Tím je myšlena komunikace s rodiči i dětmi prostřednictvím IT technologií.

V neposlední řadě je třeba zmínit **limity**, které nám z realizovaného výzkumného šetření vyplývají. Hlavním limitem práce je role nezkušeného výzkumníka, neboť se s kvalitativním výzkumným designem a konkrétně výzkumnou metodou polostrukturované interview setkáváme poprvé a tato nezkušenost může zpracování a finální interpretaci dat do jisté míry poznamenat. Mimo jiné je třeba zmínit otevřenost participantů při probíhajícím interview, která může v konečném důsledku ovlivnit kvalitu získaných dat, jelikož se nemusí vždy podařit zúčastněného participanta vtáhnout a zaujmout zkoumanou problematikou. Jako další limit práce uvádíme rozdílnou věkovou strukturu participantů a rozdílnou délku pedagogické praxe a zkušeností učitelů a ředitelů, neboť našeho

výzkumného šetření se účastnily učitelky i ředitelky různého věku, rozdílné délky pedagogické praxe i praxe na pozici ředitele. Výzkumného šetření se zúčastnily, jak začínající ředitelky a učitelky, tak ředitelky a učitelky na sklonku své profesní kariéry. U začínajících učitelek a ředitelek byly některé položené otázky v interview doprovázeny nejistotou, neznalostí či neporozuměním. Možným limitem práce může být velikost školy, tím pádem počet participantů podílejících se na spolurozhodování o rozvoji školy.

8.2 Doporučení pro praxi

V praktické části diplomové práce se ukázalo, že učitelé a ředitelé mateřských škol vnímají spolurozhodování o rozvoji školy jako určitou formu spolupráce, pomoci, diskuse, týmové koležiality, jejímž cílem je rozvíjet mateřskou školu po všech stránkách. Pro rozvoj a efektivní fungování MŠ, je zapotřebí, aby do dění MŠ byl zapojený celý tým (pedagogický, nepedagogický, vedení, rodiče, další subjekty). Z výsledků nám vyplynulo, že ředitelé názory, připomínky a nápady svých učitelů vyslechnou, avšak ve výsledku jsou právě ředitelé těmi, kteří musí udělat konečné rozhodnutí. Nicméně zjistili jsme, že ředitelé svým učitelům nechávají volnou ruku v plánování a organizování zájmových činností a akcí, do jejichž dění jsou často také zapojeni rodiče. Dozvěděli jsme se, že v každé třídě učitelky vytváří TVP a mimo jiné se podílejí na tvorbě ŠVP, což je pro ně rozhodně výhodné, neboť se samy rozhodnout, co bude obsahem ŠVP a kam chtějí, aby mateřská škola směřovala. Dle našeho názoru by měla každá učitelka/učitel přispět vlastní aktivitou, a ředitel je tím, kdo by měl učitele podněcovat k aktivitě. Aby k tomu však docházelo, je třeba, aby ředitel jednotlivé oblasti ŠVP rozdělil celému učitelskému týmu a podpořil tak vzájemnou spolupráci. Na základě získaných výsledků bychom také doporučili, aby mezi řediteli a učiteli docházelo k pravidelnému setkávání a komunikaci v rámci pedagogických porad. Ředitelé MŠ by měli svým učitelům dát najevo, že jim důvěřují, vyslechnou je a dají jim pocit, že na jejich názoru a připomínce záleží. Obsahem pedagogických porad by mělo být nejen zhodnocení aktuálního stavu na třídách, celé MŠ, vč. diskuse a řešení případných problémů, ale také je nezbytné, aby v praxi docházelo k větší participaci ředitelů s učiteli při strategickém plánování a formulaci vizí do budoucna, což by se mělo stát náplní společných schůzí. Stojíme si za názorem, že správný ředitel je ten, kdo je vnímám svými zaměstnanci jako vzor. Kvalitní lídr motivuje své kolegy a podporuje je ve svém profesním růstu. Společnými silami je celý učitelský tým, vč. ředitele schopný dosáhnout velkých věcí, jako je vybudování dobrého jména školy, pověsti mezi veřejností a poskytování kvalitních služeb dětem předškolního věku. K tomu je však potřebné, aby

ředitel delegoval činnosti na své zaměstnance a dosáhl tak efektivnějších výsledků. Je třeba dojít k uvědomění, že úspěšného rozvoje školy nedosáhne ředitel vlastní silou, nýbrž k tomu potřebuje každého člena týmu, ať už se jedná o učitele, nebo nepedagogický personál.

ZÁVĚR

Téma diplomové práce Spolurozhodování o rozvoji školy pohledem učitelů a ředitelů mateřských škol je tématem nesnadno uchopitelným, jak už jsme zmínili v úvodu práce. Popsali jsme se teoretická východiska, přičemž jsme se zaměřili na procesy pedagogického řízení a vedení s důrazem na jednotlivé styly, kterými jsou plánování, organizování, vedení, kontrola, rozhodování a spolurozhodování a inovace. Blíže jsme se věnovali personálnímu zajištění, jakožto jednomu z ukazatelů kvality předškolního zařízení. Samostatnou kapitolou bylo finanční řízení, kde jsme zjistili odkud mateřské školy získávají finanční prostředky určené na hospodaření a celkový chod a rozvoj mateřské školy, resp. z jakých zdrojů tyto prostředky získává zřizovatel MŠ. V práci bylo vysvětleno, co je možné si představit pod investičními náklady MŠ, což bylo zajímavé, neboť v rámci interview s řediteli a učiteli v rámci výzkumného šetření bylo toto téma často otevíráno zejména v souvislosti s oblastí financování a materiální oblastí dané MŠ. Stěžejní kapitolou teoretické části bylo vedení týmů neboli leadership, podstatnou proto, že v rámci výzkumu jsme mimo jiné zjišťovali, jaký styl vedení ve škole převládá, nebo jaké vlastnosti, schopnosti či dovednosti by měl mít kvalitní ředitel. Popsán byl rozdíl v pohledu na vůdce a manažera a jejich kompetence. Snažili jsme se propojovat teoretickou část práce s tou praktickou např. zjišťováním, zda ředitelé delegují činnosti na své učitele, blíže jsme popsali výhody a nevýhody delegování. Neméně důležitou kapitolou bylo stanovení strategických cílů a plánů MŠ, v teoretické části byla popsána metoda SMART a časové rozhraní pro naplnění stanovených cílů, nebo metody SWOT analýzy, jež se využívá k nalezení silných a slabých stránek či STEP analýzy, která slouží pro analýzu současného stavu. V interview jsme se pak doptávali participantů, jaké strategické dokumenty při své práci využívají a zda se na nich všichni podílejí. Dále jsme se dotazovali s čím jsou ve své škole spokojeni a nač jsou pyšní – mise, nebo jaké plány - cíle a vize mají do budoucna. Školní klima a s ním spojené vzájemné vztahy, týmový duch, komunikace na dobré úrovni, spolupráce všech zúčastněných i schopnost konstruktivně řešit případné konflikty zastřešují kulturu dané mateřské školy, což byla další podstatná kapitola naší práce jak v teoretické, tak v praktické části, kde jsme zjišťovali projev vzájemné participace při rozvoji školy, a to pohledem učitelů a ředitelů.

Konkrétněji jsme cílili na tyto oblasti – spolurozhodování o dalším rozvoji školy perspektivou učitelů a ředitelů MŠ – oblast financování, materiální oblast, tvorbu

výchovně-vzdělávacích dokumentů, projektů a programů, oblast realizace zájmových činností a akcí a v neposlední řadě zapojení dalších subjektů.

Hlavním cílem praktické části diplomové práce bylo popsat, jak učitelé a ředitelé vnímají spolurozhodování o dalším rozvoji školy. Zvolili jsme kvalitativní výzkum, metodu polostrukturovaného interview. Výzkumné šetření jsme realizovali prostřednictvím rozhovorů vedených s řediteli a učiteli šesti vybraných mateřských škol Zlínského kraje. Kromě hlavního cíle byly stanoveny rovněž dílčí cíle práce a to: Popsat v jakých oblastech jsou učitelé MŠ zapojeni do spolurozhodování. Identifikovat styly vedení aplikované v konkrétních MŠ. Odhalit vize, kterých by chtěly MŠ v budoucnu dosáhnout. Získaná data byla interpretována a srozumitelným způsobem jsme vysvětlili, jak jednotliví účastníci chápou pojem spolurozhodování na rozvoji školy, identifikovali jsme, jaké styly vedení v MŠ převládají, neboť tato zjištění nám mohou pomoci porozumět tomu, zda jsou ředitelé MŠ otevření názorům a připomínkám svých učitelů a podporují je v zapojení do společného rozhodování o rozvoji školy. Z výzkumného šetření bylo patrné, čemu účastníci přikládali důležitost, ať už se jednalo o vzájemnou spolupráci související např. se zápisy předškoláků nebo důraz kladený na spolupráci s rodiči a dalšími subjekty. Každý z účastníků měl trochu odlišný názor, každý přikládal prioritu něčemu jinému, pro jednoho bylo důležité zapojovat do výchovně vzdělávacího procesu moderní metody, byl zastáncem celkové digitalizace, jiný naopak preferoval staré dobré metody. Někdo se zaměřoval např. na logopedii jiný na zájmové a mimoškolní akce, prostě co člověk, to jiný názor. Všichni však byli zajedno v zaměření se na konkrétní cíl a tím bylo, aby škola fungovala, do budoucna se co nejlépe rozvíjela a aby obstála v náročné konkurenci. Všichni účastníci se shodli také na tom, že nejdůležitější je, aby v mateřské škole byly spokojené děti, rodiče měli zpětnou vazbu a učitelský tým viděl ve své práci smysl. Výsledky výzkumu byly shrnuty v samostatné kapitole. Domníváme se, že hlavní cíl výzkumu a rovněž tak i dílčí cíle byly splněny a práce tak splnila svůj účel.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy - 13. vydání*. Praha: Grada.
- Bohušová, H., & Svobodová, J. (2016). Kultura mateřské školy jako prostor pro rozvoj dítěte. *Pedagogická orientace*, 26(4), 438–453.
- Buchberger, I., Kovač, V., & Ažić, Bastalić, A. (2018). Přínos distributivního vedení škol k pracovní spokojenosti učitelů. *Studia paedagogica*, 23(1), 56–80. doi: <https://doi.org/10.5817/SP2018-1-4>
- Česká školní inspekce. (2022). *České školství v mapách: Prostorová analýza podmínek, průběhu a výsledků předškolního, základního a středního vzdělávání*. Praha.
- Eger, L. (2002). *Strategie rozvoje školy*. Plzeň: Cechtuma.
- Eliáš, F. (2019). *Manuál strategického řízení a plánování ve školách*. Národní pedagogický institut České republiky.
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada.
- Gavora, P. (2010). *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido.
- Hájková, V. (2019). Inovace v mateřské škole jako podpora rozvoje dítěte. Sborník Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. *Pedagogika*, (35), 79–88.
- Hrabalová, M. (2011). *Pedagogické řízení mateřské školy*. Praha: Grada.
- Chráska, M. (2016). *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada.
- Chvál, M. (2018). *Na naší škole nám záleží: jak sledovat a hodnotit kvalitu školy*. Praha: Portál.
- Kocianová, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada.
- Kolouchová, J. (2016). *Pedagogické řízení a vedení mateřské školy*. Brno: Paido.
- Kubátová, S. (2013). *Tajemství spolupráce v týmech*. Praha: Management Press.
- Láníková, M. (2015). *Koncepce řízení mateřské školy*. Praha: Grada.
- Majerčíková, J. (2017). Vnímání učitelů a řaditelův mateřských škól o spolurozhodování v oblasti rozvoje mateřských škól. *Pedagogika*, 67(3), 262–277.
- Navrátilová, H., Urbánek, P., Pacholík, V., & Picková, H. (2020). *Pohled zevnitř na učitelské sbory mateřských a základních škol: sociální klima učitelských sborů ve vybraných školních organizacích*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta humanitních studií.

- Nováková, R. (2013). *Pedagogické řízení mateřské školy z pohledu ředitele*. Praha: Grada.
- Pemová, T., & Ptáček, R. (2013). *Soukromá a firemní školka od A do Z: Jak založit a provozovat soukromé nebo firemní zařízení předškolní výchovy*. Praha: Grada.
- Plamínek, J. (2008). *Řešení problémů a rozhodování: Jak přinutit problémy, aby pracovaly ve váš prospěch*. Praha: Grada.
- Plamínek, J. (2018). *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada.
- Polášková, L. (2022). *Kompetence leadera školy: marketingová komunikace v praxi škol*. Praha: Grada.
- Rodd, J. (2013). *Leadership in early childhood: the pathway to professionalism*. Maidenhead: Open University Press.
- Sedláček, M. (2020). *První učitel: K roli ředitele školy v pedagogickém vedení*. Brno: Masarykova univerzita.
- Sedláčková, M., Šafránková, J., & Faltýnková, J. (2018). Participace pedagogických pracovníků v procesu rozhodování o vzdělávání v mateřské škole. *Pedagogická orientace*, 28(4), 475–496.
- Stanković, D. (2009). Kolegiální vztahy a zapojení učitelů do rozvoje školy. *Studia paedagogica*, 14(1), 54–66. Dostupné z <https://journals.phil.muni.cz/studia-paedagogica/article/view/18677/14738>
- Starec, D. (2014). *Pedagogické vedení mateřské školy*. Praha: Grada.
- Svobodová, J., & Příkryl, P. (2011). *Finanční řízení pro neziskové organizace*. Praha: Grada.
- Syslová, Z. (2015). *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. Praha: Wolters Kluwer.
- Syslová, Z., & Chaloupková, L. (2015). *Rámeček profesních kvalit učitele mateřské školy*. Brno: Masarykova univerzita.
- Šarapatka, B., & Šimůnková, I. (2013). Manažerské dovednosti a kompetence ředitele mateřské školy. *Pedagogická orientace*, 23(5), 655–672.
- Švaříček, R., & Šedřová, K. (2014). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.
- Švaříček, R., & Šedřová, K. (2016). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.
- The Scottish Government. (2017). *Teacher Professional Learning and Development: Best Evidence Synthesis Iteration*. Edinburgh: The Scottish Government.

Trojanová, I., Trojan, V., & Kitzberger, J. (2012). *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha: Wolters Kluwer.

Trojanová, I. (2014). *Ředitel a střední management školy: průvodce pro ředitele a střední management ZŠ a SŠ*. Praha: Portál.

Trojanová, I. (2017). *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer.

Trojan, V. (2021). *Ředitel školy: uvažování a vyvažování života ředitelů*. Praha: Wolters Kluwer.

Vávrová, L. (2018). *Řízení mateřské školy z pedagogického hlediska*. Praha: Grada.

Viktorová, I. (2020). Jak učitelé vnímají komunikaci s rodiči: Spokojení vs. vyhořelí. *Pedagogika*, 70(1), 29–42. Dostupné z <https://pages.pedf.cuni.cz/pedagogika/>

Internetové a elektronické zdroje:

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů, MŠMT ČR. *MŠMT ČR* [online]. [cit. 06.04.2023]. Dostupné z https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-561?fbclid=IwAR1uy2Utb23jRnXDRLF-HISOtoIZMe9_g0syyEg-cu5IJ0vQkQbhpRLPdTk&text=22

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

MŠ	Mateřská škola
RVP PV	Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání
ŠVP	Školní vzdělávací program
TVP	Třídní vzdělávací program
SVP	Speciální vzdělávací potřeby
SPC	Speciálně pedagogické centrum
PPP	Pedagogicko-psychologická poradna
ČŠI	Česká školní inspekce
SPŠ	Střední pedagogická škola
Tzv.	takzvaný
Tzn.	to znamená
Tj.	to je
Vč.	včetně
Resp.	respektive
Apod.	a podobně
Atd.	a tak dále
T	tazatel
U1 – U6	Učitelka 1 – Učitelka 6
Ř1 – Ř6	Ředitelka 1 – Ředitelka 6
MŠ1 – MŠ6	Mateřská škola 1 – Mateřská škola 6

SEZNAM SCHÉMAT

Schéma 1 <i>Schéma oblastí a významových kategorií</i>	61
---	----

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 <i>Charakteristika ředitelek</i>	45
Tabulka 2 <i>Charakteristika učitelek</i>	46
Tabulka 3 <i>Kategorie, kódy, citace z interview - ředitelky</i>	52
Tabulka 4 <i>Kategorie, kódy, citace z interview - učitelky</i>	56

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Informovaný souhlas

Příloha P II: Ukázka interview s ředitelkou mateřské školy

Příloha P III: Ukázka interview s učitelkou mateřské školy

PŘÍLOHA P I: INFORMOVANÝ SOUHLAS

INFORMOVANÝ SOUHLAS

Diplomová práce: Spolurozhodování o rozvoji školy pohledem učitelů a ředitelů mateřských škol

Autor práce: Bc. Izabela Ševčíková

Studijní program: Předškolní pedagogika, studentka 2. ročníku

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií

Vážená/ý paní/e ředitelko/řediteli a vážená paní/e učitelko/učitelé,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění informovaného souhlasu k Vaší účasti na mém výzkumném šetření k diplomové práci. Získaná data budou cenným zdrojem, který využiji v mé DP na téma: „*Spolurozhodování o rozvoji školy pohledem učitelů a ředitelů mateřských škol*“. Ujišťuji Vás, že Vámi poskytnutých údajů a výsledků nebude nijak zneužito, slouží pouze pro výzkum v rámci mé závěrečné práce. Tímto bych Vás chtěla-požádat o pravdivé odpovědi na zadané otázky v průběhu použité výzkumné metody - interview (rozhovoru). Hlavním cílem mého výzkumu je popsat, co si ředitelé a učitelé mateřských škol představují pod pojmem spolurozhodování o dalším rozvoji školy.

Zásadní informace:

- Rozhovor bude uskutečněn prostřednictvím nahrávky na diktafon.
- Veškerá získaná data budou zpracována anonymně.
- Každý participant v mé DP bude označen symbolem (Ř1-Ř6, U1-U6).
- Od probíhajícího výzkumu můžete kdykoliv odstoupit, a to bez udání důvodu.

Předem Vám děkuji za ochotu a čas, který mi k realizaci interview věnujete.

Tímto potvrzuji, že jsem byl/a seznámen/a s výzkumem diplomové práce Bc. Izabely Ševčíkové a souhlasím s účastí pro účely zmiňovaného výzkumu.

V _____ dne _____

Podpis _____

PŘÍLOHA P II: UKÁZKA INTERVIEW S ŘEDITELKOU MATEŘSKÉ ŠKOLY

ROZHOVOR – ŘEDITELKA (Ř6)
T
Dobrý den. Moje jméno je Izabela Ševčíková a připravila jsem si pro vás rozhovor, který se bude týkat tématu - Spolurozhodování o rozvoji mateřské školy pohledem učitelů a ředitelů mateřských škol. Moje první otázka by byla směřovaná na Vaši mateřskou školu. Chtěla bych vás poprosit, jestli byste mi mohla představit vaši mateřskou školu?
Ř6
<i>Ano, takže jsme mateřská škola ve městě X. Jsme trojtřídní mateřská škola letos od nového školního roku. Vlastně od září 22. máme změnu zejména v tom, že jsme měly třídy smíšené. Děti byly vlastně smíšeného věku a od 1. září máme třídy rozděleny podle věku. Je to teďko takové jako žádané to rozdělení, zejména kvůli předškolákům. Z důvodu, že vlastně to povinné předškolní vzdělávání, aby ti předškoláci už opravdu byli vedeni. Když přijdou další rok do školy, aby už měli určité návyky. Musím říct, že moje paní učitelky k tomu moc nebyly nakloněné, proto jsem to neustále odkládala. Ale teď jsme se teda domluvily, že to zkusíme a musím říct, že paní učitelky, které jsou vlastně teď v předškolních dětech, tak říkají, že musí dát za pravdu, že když to vezmou zpětně, že ty děti v tom smíšeném oddělení vlastně ti předškoláci neměli opravdu ten servis, co mají, když jsou opravdu jenom v jedné třídě. Takže proto jsem děvčatům říkala, holky aspoň vidíte, že opravdu to není výmysl, nebo něco. Že to byl tenkrát trend, že se ty děti hodně spojovaly, že ti velošci zase pomůžou těm menším. Ano, to je pravda. Jako jo, zase je pravda to, že třeba my, když jsme ty děti dostaly jako malé, tak jsme si nejenom těm dětem, ale i k těm rodičům vybudovaly takový vzájemný vztah, který se pořád vyvíjel a byl lepší a lepší. Protože jsme měly tři roky, že jo. Kdežto takhle, když nám to teď bude odcházet podle těch let, tak to bude takové, že pořád nám budou přicházet děti, že bude to pouto s těmi rodiči a vůbec k těm dětem, nebo oni k nám pořád jako postupně znovu získávat. Takže to si myslím, že je třeba minus. Ale zas na druhé straně, jak jsem říkala, já svým děvčatům říkám, děvčata je to i o tom, že každá jsme jiná. Každá jsme víc na něco zaměřená, ať chceme nebo nechceme. I když se věnujeme výtvarce, hudebce, tělocviky, ale prostě každá jsme jiná. Takže každá tomu dítěti dáme něco jiného, což je určitě přínos pro to dítě, takže. Takže to jsme teda udělaly tento velký skok. Udělaly jsme kvůli tomu i dotazník. Vyšlo nám, že teda rodiče jsou pro rozdělení. Bylo to anonymní. Ti, co měli v dotazníku (my nevíme keří), že by nechtěli rozdělení, tak samozřejmě k tomu měli nějaké výtky. Většinou to bylo, když se dozvěděli to rozdělení, tak maminky volaly a řešilo se to. Ono je totiž blbě, když to řeknu takto, že třeba třídy máme na 28 dětí a předškoláků máme 35. Takže to je prostě hodně. Jsme to řešily teďko, protože bylo strašně moc odkladů, což je opravdu neúnosné. Bohužel některé odklady jsou i z důvodu rodičů. Nechci říct, že si to usnadňují, ale my jsme se setkaly s odkladem. Jedna maminka dala odklad holčičce své, která opravdu byla úplně zralá jenom z důvodu toho, že její kamarádka zralá ještě nebyla, zůstávala s odkladem, tak maminka řekla, že ona jí nechá odklad a opravdu přišla s tím. V současné době o tom rozhodují rodiče a my jsme do poradny uvedly, že je to naprosto zbytečné, že je opravdu už zralá. A přesto tady zůstala. Takže i takto zbytečné děti zůstávají v těch školkách. Že si myslím, že by tam možná měl být víc rozhodující třeba i na té poradně. Nebo prostě toto spojení všech, nejenom ty rodiče.</i>

Když jsme mamince říkaly: „Ona přijde do školy, bude tam mít jinou kamarádku.“ Víte, jak se to mění. Prostě jste na základce, na střední nebo takto. A maminka říkala, že ne. Že ona měla kamarádku ze školky, se kterou kamarádí doteď. Takže to byl důvod, proč dala třeba odklad. Takže to bylo takové nešťastné u nás ve školce, že nás těch předškoláků bylo víc. Takže jsme udělaly třídu vlastně středního věku + teda těch sedm předškoláků. Když mají nějakou akci předškoláci, tak vždycky jdeme i těch našich sedm teda. Je to takové náročnější, ale je to opravdu tím, že vždycky byly třeba tři, čtyři, maximálně pět odkladů. Letos jsme měli dvanáct.

T

A můžu se zeptat, kolik máte paní učitelky?

Ř6

Na každé třídě máme dvě paní učitelky. V těch nejstarších máme dokonce i asistentku pedagoga na jedno dítě, jakože přiznané podpůrko. Pak teda u malošků máme taky dvě. A u nás ve středních (i já jsem ve středních dětech), tak tam máme vlastně. Já jsem na ten částečný úvazek. Ten zbytek dodělává paní učitelka, která má menší pracovní úvazek a je tam ještě paní učitelka na celý úvazek. Takže v podstatě jsou tam dva celé úvazky, tak jak v každé třídě. A právě ta paní učitelka, co má teda zkrácený úvazek jako učitelka ještě k tomu dělá školního asistenta. Takže v podstatě paní učitelka, která je tam na ten malý úvazek, tak já mám každý týden jeden den úřední den, tak je vlastně s dětmi a pak je s dětmi vždycky při pobytu venku s paní učitelkou. Protože ředitelka na pobyt venku nechodí, nebo teda aspoň já nechodím. Většina ředitelek nechodí. A pak vlastně doplňuje právě to, že když se jde s téma předškoláka, tak jde ona s tou celou třídou těch předškoláků + ty naši. Takže takhle to máme nastavené a ten školní asistent je vlastně nápomocný vždycky, když třeba děvčata u malošků potřebovaly hlavně září/říjen, že byla potřebná, jakože u malošků ta adaptace. To je jasné, že když nastoupila celá třída maličkových dětí, tak to je nejnáročnější období. Vůbec zvyknout si na odloučení, pravidla, kamarádi, dělit se o hračku. A tady vůbec návyky hygienické a všechno, tak to je takové. Takže tak to je u nás personálně. Máme tady dvě uklízečky, protože prostory máme docela velké. Máme dvě paní kuchařky, no a jednu vedoucí stravování a samozřejmě účetní že. Takže to je naše personalistika. Potom teda ve třídách máme přizpůsobené teďko už hračky postupně ještě samozřejmě všechno renovujeme, protože Covid nám to trošku zastavil. Dělalý jsme ještě i venek. Mám třeba tu novou dlažbu kolem. Máme zahradu upravenou a máme novou fasádu, střechu, to je vlastně všechno, co se udělalo, když já jsem tady. A i když byl ten Covid no. Tak máme další plány samozřejmě, ale všechno se bude odvíjet od financí.

T

Jasně, samozřejmě.

Ř6

Snažím se školku třeba vést jako více k přírodě. Proto možná před školkou jste si všimla, že máme ty chodničky a vlastně tady tuto část. To je vyložené na hraní. Toto je před školkou, tak tu bych chtěla dál jakože rekonstruovat. A postupně prostě, aby tam děti měly různé panely, třeba s ptáčkama, protože i my jsme změnilly názvy třídy. Daly jsme je právě k té přírodě. Takže se jmenujeme - Sluníčka, což je základ, že pro přírodu. Pak jsme Broučci, kteří vlastně lezou po zemi. A pak máme Motýlky, kteří jako lítají. Takže k tomu bych chtěla

<i>přizpůsobit ten.</i>
T
Takže všechno se to tak, jak kdyby prolíná v tom environmentálním směru?
Ř6
<i>Přesně.</i>
T
Tak to je hezké. No a když se podíváte na vaši mateřskou školu komplexně, v jakých oblastech Vám přijde, že vyniká, nebo co považujete za úspěch?
Ř6
<i>Víte co, tak my si hodně zakládáme na tom, že jsme menší mateřská škola. Že se snažíme o takovou tu rodinnou atmosféru. A musím říct, že, když jsem tady nastoupila, tak samozřejmě, než jsme se všechny poznaly, tak to trvalo nějaký čas. Nebylo to ze dne na den, že? Ale myslím si, že máme teď takový vybudovaný vztah, že víme, že se můžeme na sebe prostě obrátit s pomocí všeho druhu. Prostě ať třeba děvčata neví, třeba i v soukromém životě. Já nevím, práci na počítači, nebo tak. Takže já vždycky říkám děvčatům, jestliže máme nějaký spor, nebo se neshodujeme, tak si to vyřešíme zrovna a nenecháme nakupovat. Prostě, aby se nám kupily nějaké ty problémy. Tak vždycky vyřešit, tak, jak doma člověk vyřeší, že. Takže na tomto si hodně zakládám, že jsme takovou menší rodinnou školou. A musím říct, že nám to hodně jako rodiče říkají. Svědčí o tom i to, že se nám sem třeba hlásí 120 dětí a bereme třeba pětadvacet. Je pravda, že na naši MŠ se hlásí hodně dětí, protože třeba já mám spádovost tady toto všechno okolí, ale máme spádovost i tamtu novou část, co je za zastávkou k tomu lesu. A tam se stěhují většinou mladé rodiny, takže se hlásí sem. Ale dávají si třeba přihlášky i na vícero školek. A jako musím říct, že hodně z nich se třeba rozhodne, že zůstane u nás.</i>
T
A i tak už máte přeplněnou kapacitu, že?
Ř6
<i>Máme přeplněnou, protože vlastně zákonem je 24, ale nám bylo přiděleno z důvodu všech, protože nám to vyhovuje jak hygienicky, bezpečně, že teda 28. Jako je to někdy náročné. Teď ještě jak byli Ukrajinci, takže jsme udělali i místo. Máme tady jednu ukrajinskou holčičku a musím říct, že třeba s ní máme velice dobré zkušenosti. I holčička je prostě opravdu šikovná, slušná a rodiče to samé. Takže jsou různí lidi i tady, co jsou u nás, že i třeba konkrétně ve městě X. Ale bohužel jsou i ti druzí na té druhé straně, tak to je určitě i u těch Ukrajinců. Měli jsme štěstí, že teda máme rodiče skvělé.</i>
T
A máte touhu třeba něco změnit ve Vaší mateřské škole?
Ř6
<i>Právě v naší mateřské škole měníme to, že se postupně předěláváme víc a víc k té přírodě. Vlastně měly jsme nový školní vzdělávací program, který jsem vlastně vypracovávala, když jsem sem nastoupila. Ale dál se zkušenostmi, kterých nabývám. Já, jsem byla 25 let jako učitelka. Teď su teda šestým rokem ředitelka, tak v podstatě teprve nabýváte ty zkušenosti. Takže vlastně teďko, jak jsme dělaly celkové ty změny i v tom rozdělení dětí, tak máme i nový ŠVP, kde se teda víc zabýváme tou přírodou vůbec. Co se týče z oblasti zvířátek,</i>

<i>různých těch broučků, motýlků, ale i z ohledu na počasí i z ohledu chráníme vlastně nejenom svoje město, naši vlast, ale celkově všechno, zdravé ovzduší. Toto máme, jakože teďko vedené a chceme v tom teda dál se rozvíjet.</i>
T
A máte třeba nějaké dotace, které dostáváte?
Ř6
<i>Dotace ne. Samozřejmě ještě se teda zaměřujeme i na digitalizaci, což je teda hodně teďko trend. Takže my jsme třeba dostali dotaci na digitalizaci, takže to jsme využili. Koupili jsme noťas, koupili jsme tablet a koupili jsme mikropočítač do interaktivní tabule, kterou jsme teda pořídili díky zase projektu MAP. To je taky dotační. A ještě dotační program ze Šablon.</i>
T
Já už bych se asi přesunula k další otázce. Když se řekne vlastně to samotné spolurozhodování o rozvoji školy. Co si pod tím třeba představíte?
Ř6
<i>Samotné rozhodování? Tak já si pod tím představuji to. Já to mám tady zavedené tak, že já vždycky děvčatům říkám, co byste chtěly, aby naše škola se odvíjela takovým a takovým směrem. Přijďte, budeme se o tom bavit. Já dám nějaké návrhy. Řeknu třeba když jsme se tady bavily o těch třeba jmenování tříd. Tak jsem dala návrhy, že teda chci, aby to bylo k té přírodě. Holky s tím souhlasily, tak jsem dala třeba návrhy, ať si řeknou, jak by chtěly, aby se ty třídy jmenovaly. A v podstatě spolurozhodování samotné. Já nerozhoduju nic samostatně. Samozřejmě věci, které musím rozhodnout je samozřejmě jo. Ale takové, co měníme v mateřské škole, tak je vždycky na základě domluvy a nějakých takových vstřícných kroků našeho celého kolektivu. Já vedu školku tak, že všichni potřebujeme každého. Že vlastně, co bysme tady dělaly, kdyby tady nebyly paní kuchařky, nebo paní uklízečky? Že jsme prostě jeden tým. Takže vždycky o tom diskutujeme, jednáme o tom, až já teprv konečně rozhodnu. Já sama teda samozřejmě musím rozhodnout ten nejrozumnější, nebo takový ten nejvíc, co by mohlo být. Takže to konečné rozhodnutí udělám já, ale je to vždycky na základě toho.</i>
T
Takže třeba delegujete nějaké činnosti na ty paní učitelky? Když se teďka ne bavíme o té výchovně vzdělávací činnosti, tak jestli i mimo to dělají nějaké jiné úkoly?
Ř6
<i>Jako myslíte třeba nějakou z prací třeba i v ředitelně? Že jim dám, nebo něco takového?</i>
T
Jo, jestli i takhle mimo tu práci, kterou dělají s dětmi.
Ř6
<i>Dívejte se, tak třeba se bavíme o zápisu do mateřské školy. Tak vždycky v ten den zápisu jde se mnou jedna paní učitelka, protože tak, jak jsem říkala, že nám sem přijde třeba 120 rodičů. Takže všechny je musíme vlastně uspokojit. Všem musíme přezkontrolovat ty dokumenty. Takže třeba tady v tomto mi pomáhají. Potom následně to třídění, to máme vyhrazené, že vlastně některá děvčata vezmou to za ty paní učitelky, které jsou tady se mnou. Takže ale není to rozhodování, je to příprava, protože to je správné řízení. A to musí</i>

dělat vlastně statutární orgán, což jsem já.
T
Jasně.
Ř6
<i>Ale cokoliv, psát obálky třeba o rozhodnutí, tak to vždycky s děvčatama. Ony se samy nabídnou "Co budete potřebovat?", tak vždycky říkám: „Holky, dám Vám třeba psát obálky jo?" Nebo prostě třídění na konci školního roku. Vlastně ty děti, co odchází, tak to vždycky se paní učitelky střídají a děláme to dvě, protože kdybych to měla dělat všechno sama, tak bych tady asi byla hodně dlouho.</i>
T
A v jakých oblastech týkajících se toho rozvoje školy se vlastně ty učitelky nejčastěji zapojují? Když se zaměříme na ten rozvoj.
Ř6
<i>Na ten rozvoj, no tak víte co, my jsme si nastavily takové projekty, které jsou i finančně ohodnoceny v odměnách. Třeba když jsme se teda domluvily, že budeme mít víc zaměřenou na tu přírodu, tak pak jsem dala volnost paní učitelkám, že udělají projekt pro celou školku a celá školka pojedeme třeba týden nebo 14 dní úplně stejný činnosti, stejné výtvarné práce. Tak třeba paní učitelka udělala o vodě - projekt pro celou školku. Chodili jsme na stejné vycházky. Každá třída dostala úkoly, samozřejmě podle věku dětí. Že jedna prostě malovala řeky, pak se do toho zakreslovalo. Jo že třeba malošci něco předchystali, středňáci dali další, ale ti předškoláci, kteří těch informací mají nejvíc, to vlastně dokončili. A bylo to takové společné dílo. Jo, poznávali jsme vodu ve všech situacích, a právě u těch všech dětí. Takže toto vidím jako velký posun toho, že i rodiče mají zpětnou vazbu, že to vidí. Že opravdu, když se zabýváme vodou (tak bez vody člověk být nemůže, nebo vůbec rostliny a tak dál). To je všechno ten koloběh vody. O koloběhu vody to bylo v podstatě.</i>
T
A zapojujete i rodiče do dění mateřské školy?
Ř6
<i>Zapojujeme i rodiče. Třeba dneska jsme měli ten masopustní. To se teda týká spíše zvyků, tak jsme jich pozvali, že kdo chce, může s námi chodit. Měli jsme karneval ve školce, to je jako s různými činnostmi, co jsme připravili pro děti s odměnami. Ale venku jsme oslovili rodiče, že třeba mají doma maminy na mateřské. Tak, aby přišli a zapojili se s námi. Měli jsme Orffové nástrojky, dělali jsme nepořádek, jak to, tak řeknu. Takže takto zapojujeme. Nebo děláme opékání společně s rodiči na závěr roku, s muzikou živou. Máme u toho rozloučení s předškoláky. Vlastně tak, aby i ti rodiče viděli, jak se s nima loučíme. A pak vlastně máme takovou společnou zábavu. Vlastně tím, že opékáme všichni a pak je taková zábava volná, tancují rodiče s dětma, dokonce i tátové s paní učitelkama a aj s paní uklízečka, s celým personálem. No a pak v průběhu roku. Když to takto řeknu, tak třeba máme hned v říjnu. Děláme takové dílničky pro rodiče. Ty dílničky mají název - Tvoříme podzimníčky. Ale je to v podstatě, že tvoříme společně materiál nastrádaný ze školky. Tak i rodiče si donesou třeba ty dýně, nebo něco takového. Tak já to mám vyloženě určené, tak abysme se vzájemně poznali, nejenom rodiče. Tak jak Vy až budete mít děti, dáte do školky a budete chtít vidět tu učitelku i z té druhé stránky. Nejenom, že ráno si řeknete „Dobrý</i>

<i>den“ a odpoledne „Nashledanou“. Takže tam máme ten prostor, že se u toho bavíme a vlastně poznáváme jeden druhého.</i>
T
Tady jde vidět, že to máte fakt rodině založené.
Ř6
<i>Joo, přesně tak. Na Vánoce to máme to samé. Že vlastně připravíme samozřejmě přáníčka a dárečky. Pozveme rodiče, zazpíváme jim něco a pak jich vlastně občerstvujeme, že mají ochutnávku. Letos to teda nebylo, protože jsme měli takovou nemocnost dětí, že nás tady bylo třeba v každé třídě pět dětí. Že jsme jeli na jednu třídu spojení. I personál teda chyběl jo. Takže jsme to letos nedělali, protože paní kuchařky pečou cukroví. A my vlastně těm rodičům i ty děti mají, jakože to cukroví na stolečcích. Takovou prostě předvánoční atmosféru.</i>
<i>A pak teda děláme ještě to, že máme projekt. Možná jste to slyšela od jiných paní ředitelk. Celé Česko čte dětem, takže v podstatě se domlouváme s rodičema, s babičkama, ty k nám chodí občas číst. Ted' nám právě v pondělí byla číst jedna maminka, i když dítě chodí po obědě, tak se zeptala, jestli může. Tak jsem říkala, jo, my to vítáme. I to je vlastně taková ta spolupráce. Musím říct, že teda hodně maminek, nebo i tatínek nám četl, že řekl, že si vůbec neumí představit, jaký to je, že když doma čte večer malému pohádku, že je to úplně jiný, než když čte a na lehátkách je 25 dětí. Takže se nám stalo i to, že tatínek byl tak červený, že se mu to tady sevřelo a nemohl ani mluvit.</i>
T
Ale podporujete ty mezigenerační vztahy, že?
Ř6
<i>Přesně, ano. Protože víte co, pro spoustu dětí chodí jenom babičky nebo dědečci. Že rodiče pracují, mají babičku, že opravdu třeba staršího věku, že už třeba je v důchodě. V dnešní době, když se chodí tak pozdě, to není jak babičky, když já jsem byla malá, že chodili v 54. Ted', když je to o těch x let víc, tak už ty babičky jsou starší, ale i ta hranice těch rodičů, že jsou starší, tak se to všechno posunuje. Takže my vítáme i babičky a dědečky, ale dědečka jsme neměli. Anebo když třeba byl Covid, tak jsme to řešili tak, že nám četly pohádku paní kuchařka, nebo paní uklízečky, paní vedoucí stravování.</i>
T
No, takže zapojujete všechny? To je parádní. No a další otázka by byla vlastně zaměřená na Vaše strategické cíle. Chtěla bych se zeptat, jakým směrem byste Vy chtěla, aby se Vaše mateřská škola ubírala?
Ř6
<i>Zapojujeme se všichni. No to se vrátím zase k té přírodě, protože v podstatě jsem těch pět roků tady poznávala, jak to tady chodí. Vůbec se vším jsem se učila, s tou legislativou a s tím. Vůbec tak, jak to nastavit, tak nějak v té hlavě si to srovnat. Takže jsme to už jakože začali třeba na tu přírodu a vlastně dál se rozvíjet tady tou přírodou, ochrana celé planety a vůbec třídění odpadu. A tady toto všechno, co spadá. Takže naše cíle, nebo naše záměry jsou vyloženě zaměřit se na tu zdravou přírodu a na zdravou výživu. To bych chtěla do budoucna. Potom k tomu přidat i tu výživu. My teda jsme měli paní kuchařku, která od nás odešla, protože se chtěla dál rozvíjet a prostě měla malé děti, řeknu to takto. Chodily tady</i>

<p><i>do školky, teď už holky chodí prostě poslední ročníky na základce. Nechtěla zůstat jako paní kuchařka, protože to byla opravdu šikovná paní, která se právě zabývala zdravou výživou. Takže my už jsme to trošku nastavili, že teda používáme hodně zdravých surovin (od bulguru, až já nevím po vločky, po špaldové kašičky). I moučníky děláme ty zdravé. Takže to nás právě naučila tady ta paní kuchařka, která vlastně chodila na různý školení. Ne z důvodu, že by to bylo potřebné pro školku, ale ze svého osobního. A teď mám nové paní kuchařky od září. Jedna šla do důchodu a jedna teda zrovna odešla. Takže to všechno nastavujeme tak, aby to dál pokračovalo v té zdravé výživě. Používání bylinek a tady toto. Samozřejmě bych tomu potom chtěla přizpůsobit i zahradu, že by děti dělaly ty bylinky a tak. Ale musí se všechno postavit.</i></p>
T
To je ale parádní, to se moc hezky poslouchá.
Ř6
<p><i>Jo no. Ono o to hůř se to dělá potom to všechno. Ale víte co, ne všichni jsou třeba pro to naklonění. Ale když to vidíte, jak to je ten svět, ta neúcta některých a nejenom to, že prostě jde ze školky, vyhodí kapesník tady před dveřma a nechá ho tam. A maminka mu neřekne, aby ho zvedla, takže to je potom takové smutné. To vždycky říkám, co bude potom dál, když se tady zahážeme kapesničkama a igelitkama a vším. Takže tak bysme ty děti samozřejmě hravou formou, jsme v mateřské škole. Máme třeba koupené ty kyblíky odpadu, papír, třídění. Takže děti třídí, ale aby už s tím byly seznamováni, jako od mala. To, co se v mládí naučí, tak potom jako najdou.</i></p>
T
Chtěla jsem se vás zeptat, to bude taková asi spíš osobnější otázka. Jak byste popsala sama sebe jako osobnost?
Ř6
<p><i>To se musíte zeptat paní učitelek. Sama sebe, jako myslím si, že jsem hodně vstřícná, že hodně dám na kolektivní, takový nějaký to soužití. Určitě nejsem ta, že bych rozkazovala. Dneska si musíš vzít dovolenou, nepřišly děti! Ale jsem spíš tak, že se snažím lidem vyhovět, o to je to pro mě horší. Ale já jsem prostě taková, že já prostě se svými, nechci říkat podřízenými, protože jsme jeden tým. Ale se svými zaměstnanci udržuju spíš takový kamarádský vztah. Někdy je to náročnější. Je pravda, že si vykáme. Holky samozřejmě mezi sebou si tykají, ale jedna paní ředitelka, když jsem nastupovala a přála mi, že jsem vyhrála ten konkurz, říkala: „Hlavně si se všema vykej, protože jak si budeš tykat, tak se to proti tobě obrátí.“ Takže i když je mi to někdy nepříjemné. Samozřejmě s kolegyněmi na třídě si tykám jo. Že jsme třeba stejně staré a vykáme si, tak je tam pořád takové jako oddělení toho profesního, ale jako já z toho nedělám, takže bych se nad někým povyšovala, nebo takto to vůbec ne. To vám určitě řeknou i holky. Myslím si, že jsem hodně vstřícná, někdy možná až moc a tolerantní jo. A jsem zastánce toho, že každý problém se má vyřešit. To už jsem říkala v podstatě v zárodku.</i></p>
T
Ano, ano. A jakými vlastnostmi, dovednostmi a schopnostmi by podle Vás měl vynikat ten kvalitní ředitel?
Ř6

No, měl by naslouchat svým zaměstnancům. To si myslím, protože jako pan ředitel, nebo paní ředitelka, která nastoupí a myslí si, že teď je to jenom v její moci, tak to je špatně. Protože v její moci to není, protože co by tady dělala sama ředitelka? Já třeba svým děvčatům říkám, když máme nějaký problém s dítětem a chceme to přednést rodičům, tak se o tom samozřejmě bavíme. Tak vždycky říkám: „Holky, řešte to tak, jak byste to řešily, jak kdybyste byly Vy ten rodič a čekaly byste co Vám ta učitelka, nebo ředitelka sdělí“. Prostě přebírat to vždycky na sebe. Ono je jednoduché říct: „Víte, Vaše dítě je postižené.“, ale vcítit se do té matky, tak se rozbřečím, že jo. Co udělám? Rozbřečím se. Já jsem cítila, takže já bych se rozbřečela. A teď se rozklepnete a co budete dělat, že? No tak vždycky je důležité jít k tomu tak nenáročnou formou. Té mamince uvést nějaké příklady, že to dítě prostě opravdu vybočuje, že bysme to měli začít řešit, abychom mu pomohli co nejvíce, než bude ten nástup do té základní školy. Prostě neodbyť ty rodiče jenom jednou větou. Toto si myslím, že je vlastně spolupráce všech. Nebudu mamince říkat: „Víte, ten Váš nic nejí, to je hrozný.“ Ale půjdu spíš do důsledku: „Proč to nejí?“ Nejí to, protože mu to nechutná, nebo že opravdu je to jenom jeho výmysl, nebo že mu to maminka řekla: „Nejez, doma budeme mít řízek.“ Taky jsme měli tohle. Prostě za mě ten ředitel by měl naslouchat svým zaměstnancům, umět je pochválit, samozřejmě, když udělají něco, ale i umět říct, takhle ne, jako musí se to jinak, protože, já musím dávat úkoly svým děvčatům a mně zas dávají úkoly tam zvrchu. A ty se plnit musí. Holky opravdu někdy mají takové jako: „Ježiš a proč to musíme dělat?“ Říkám: „Holky, protože se.“ Toto jsou věci, které musíme. Co si nastavíme my tady je jedna věc, ale co přijde zvrchu, že se musí udělat. Tak třeba poslouchat je takové silné slovo. Ale třeba, jak jsou rozděleny mezi ty třídy, podle věku jo. Tak prostě, to šlo třeba od inspekce - víc apelovat na to, aby ti předškoláci byli sami. Holky to pořád třeba nemohly zkousnout. Až jsme to zkusili, tak zjistily, že opravdu je to pravda. Jo, ale já jsem to opravdu oddalovala fakt pět roků. Znamé ředitelky mi říkaly: „Nastav to hned, rozděl děcka.“, ale já jsem říkala: „Vždyť já se s těma holkama musím nejdřív seznámit. Vždyť já ani nevím, koho bych třeba doporučila. Jestli chce jít k maloškům, nebo k veloškům.“ Když se neznáme vzájemně, to je hrozně těžký. Přijďte někde, kde je 13 cizích lidí a máte rozhodovat, jestli on půjde k maloškům, když on se třeba k tomu vůbec nehodí. Takže jsme to tak nechali plynout. A právě paní učitelky, tady ty tři důchodkyně pořád, že: „Teda ještě to tento rok nechte.“ Tak já jsem vyšla vstříc. No jenomže ony neodešly ještě do dneška, ony tady pořád jsou. Že ony říkaly jako my nemáme důvod, proč. My vždycky se domluvíme, vždycky nějak tu společnou notu najdem. Takže teď jsme se domluvily, že teda to rozdělíme, a dokonce jsme zavedly i tu digitalizaci. Máme elektronickou třídní knihu. Takže paní učitelky to mají ode mě velkou pochvalu, oni to ví. Vlastně začaly psát, i když neuměly na počítači, protože já jsem jim říkala, ať si různě zkouší, že jim zaplatím i nějaký kurzy. Ale říkejte šedesátileté ženské, která nikdy nepracovala s počítačem, že bude dělat s počítačem. Takže my jsme si sedly. V podstatě jsem jim napsala - toto klikneš, toto, než to se ti otevře a pak už jenom píšeš. A teď holky chodí a říkají: „My jsme se fakt naučily úplně něco nového.“ Takže možná jsem čekala zbytečně dlouho. Ale bylo to z té tolerance vůči těm ostatním, ale pak už jsme si řekly, že už fakt nemůžu čekat, protože v podstatě pak, až by přišla další kontrola, nebo další inspekce, tak by se mě zeptali, kam jsme se dál posunuli. A já bych řekla, že bysme se nikam neposunuli, tak to bylo asi špatně. A já to svědomí bych neměla, že bysme se nikde

<i>neposunuli. Takže toto je za mě, prostě naslouchat zaměstnancům. Samozřejmě rodičům, ale mít určité hranice.</i>
T
Takže máte vlastně v tom řízení, vedení takový otevřený vztah?
Ř6
<i>Máme otevřeny vztah, s tím, že já ve finále vlastně rozhodnu, co teda bude jo.</i>
T
Jo, to je správně.
Ř6
<i>Většinou se přikloním k tomu, co třeba samozřejmě chce většina. Ale třeba tady toto, že se rozdělí třídy jsem ve finále rozhodla sama. Jako víte co, ono je, to těžké. Některé tady byly 30 roků a měly 30 let smíšenou třídu. A teď já přijdu a rozdělím to. Takže měly dostatek prostoru. Jsem jim to zdůvodnila. Jak i s těma počítačema i tady tohle. Takže teď už to musíme. A v podstatě jsme se s těma mladšíma domluvily, že těm starším pomůžou.</i>
T
Ted' jsem se právě chtěla zeptat, jestli se takto vzájemně podporují ty učitelky a takto si pomůžou?
Ř6
<i>Jo a já jsem dokonce preferovala i to, aby na každé třídě byla jedna mladší paní učitelka a jedna třeba ta důchodkyně. Aby nebyly obě dvě, protože ty děti, jedno přilne spíš k té mladší. Druhé spíš to má jako za babička, když to řeknu. Mně třeba jedna maminka řekla, že by chtěla, aby byla v mojí třídě, že jí připomínám její maminku, takže malý se bude cítit jako u babičky. Tak říkám „,Tak děkuji.“ Takže to máme takto nastavené a myslím si, že by to tak mělo být. Určitě to není, že by přišel ředitel jako, tak to bude a nezajímá mě to. Ale vím o tom, že takoví jsou.</i>
T
A míváte nějaké pravidelné schůzky s učitelkami, kde se třeba bavíte o těch oblastech toho rozvoje?
Ř6
<i>Ano, míváme porady. Tak těch šest porad za rok, které jsou teda opravdu zapsané i písemně. Když něco je, třeba teď ten masopust, tak se sejdeme chvilku na chodbě. Paní uklízečky nám třeba začnou oblíkat děti, tak taková pětiminutovka. Takže si třeba domluvíme, jak bysme ten karneval udělaly. Jestli budeme dělat společně, nebo si uděláme každý ve třídách. Jak ten průvod zorganizujeme. Jestli půjde každá třída, nebo půjdeme společně. Takže takový prostě aktuální schůzky máme tak, že jich máme, já bych řekla, že tak jednou za 14 dní, určitě. Jo, když plánujeme nějakou akci, tak to máme určitě.</i>
T
Takže asi pravděpodobně i s těmi rodiči spolupracujete? Se základní školou taky?
Ř6
<i>Se základní školou teďko 15. března jdeme tady na sousedící ZŠ. Takže s nimi spolupracujeme. Tam právě chceme oslovit paní učitelky, jestli třeba ty starší děti, samozřejmě ne prvňáci. Třeba nepřišly si za dětma si pohrát, jako samozřejmě na zahradu, do školky ne. A pak teda ještě spolupracujeme s tou Střední pedagogickou školou. Kde teda</i>

nám sem chodí pravidelně každou středu ty studentky na ty praxe. A na oplátku zase oni pro nás hrají divadlo. Chodíme ještě do té základky, chodíme do tělocvičny. Máme to jako projekt – „Dny pro zdraví“, což je taky k té jakože přírodě a tomu zdravému životnímu stylu. Tam chodíme právě v zimě, když je škaredě a nehodí se opravdu jít ven, tak jdeme do tělocvičny. Tam vlastně se děcka seznamují s tím velkým prostorem a s tím různým náčiním a nářadím.

T

Chtěla jsem se zeptat, když jste mluvila o tom zdraví, Vy jste vlastně v nějakém programu Zdravá školka?

Ř6

Nejsme zatím v programu. Ne, ne, protože v podstatě teprve na to všechno přecházíme. Až budeme o krok víc, tak pak se přihlásíme do nějaké té Zdravé mateřské školky. To je jako v plánu taky, ale to je zatím jenom víze.

T

Moje jedna z posledních otázek by byla směřovaná na vizi Vaší mateřské školy. Zkuste si představit Vaši mateřskou školu za 10 let. Jak byste chtěla, aby vypadala? Kam by se měla dostat?

Ř6

Haha, abych tady byla. Tak to bych chtěla mít právě už: „mateřská škola X je Zdravou mateřskou školou.“ Pak bych chtěla mít určité vybudovaný nejenom ten exteriér celkově. Protože jak jsem říkala, dělali jsme venek jo, protože nám zatékalo. Takže máme tu střechu, prostě ten kabát máme nový. Ted' máme tu školní zahradu, hrací. Máme i tu dlažbu kolem. Ted' se právě chci věnovat tady tomuto předku, takže ten předek, aby byl tak, jak já mám asi namyšlenou tu vizi. A samozřejmě přijdou nové paní učitelky, takže třeba ony přijdou s tím nápadem. Protože děvčata řekla: "My bysme to nechaly tak." Takže většinou vlastně tady ten chodníček je na můj popud. Chtěla bych mít u vchodu strom, který by byl jehličnatý a tam bysme si dávali různé přání třeba k Ježíškovi, nebo výrobky. Samozřejmě, aby byl osvětlený. To mám třeba taky takovou vizi. Pak bych chtěla tady vůbec celou tu mez upravit a vzadu, kde je to nejhorší, kde je to opravdu takové, jakože špatně dostupné, tak tam bych chtěla mít takovou tu přírodní louku, která bude chráněná, kde budou nejen ti broučci, motýlci, ale i ty kytičky. Takže to bych chtěla, co se týká vizualizace zvenku. Pak samozřejmě bych chtěla, protože vloni jsme rekonstruovali jednu třídu ze šatny dětí, co se týče podlah, světla a takové. Letošní rok rekonstruovat další, dalším rokem další a potom společné prostory. Takže to máme práci, je to fakt na těch 10 let. Prostě chtěla bych až já odejdu do důchodu, pokud nevíme, co nás může potkat, když tady budu, tak bych chtěla, aby ta školka byla prostě celá zrenovovaná. Zdravá školka a děti budou z naší školky odcházet připravení s tím, že chráníme přírodu a žijeme zdravým životním stylem. Jako je to takové hezké slovo, ale jestli se to všechno podaří, to nemůžu jako samozřejmě zaručit. Nevíme, jak se to všechno bude vyvíjet, ale takhle to mám prostě nastavené. Nejenom, aby vypadala hezky zvenku, ale aby vypadala i vevnitř. I to duchovno, tady těch kolegů, aby bylo tak nějak stejně naladěno. Třeba na zahradě, když to ještě řeknu tak, ted'ko si nechávám dělat rozpočet, protože máme nad jedním pískovištěm zastínění, takže tam máme prostě altánek. Tak já bych nechtěla žádné takové, co jsou třeba rychlé řešení, určitě i levnější. Třeba

kolem pískovišť jsou postavené takové nožky zinkové a nad ním visí plachta. Takže když prostě jdeme do třídy, tak se plachta sundá. Ale když to vezmu z estetického, tak si myslím, že ta příroda, to přírodní dřevo a ten přírodní altán vypadá líp. Takže to je třeba takový jedno, že se dají udělat lepší, jednodušší řešení. Ale já radši půjdu tou složitější, aby to vypadalo se vším všudy. Ne, že bysme byli vyloženi přírodní školkou, ale zaměřená na přírodu tak, aby k tomu odpovídalo i to okolí.

T

A ještě bych se Vás zeptala, jak dlouhou máte pedagogickou praxi a kde jste studovala?

Ř6

Tak já mám pouze, když to řeknu takto - Střední pedagogickou školu, kterou jsem studovala, teda už hodně dlouho. Maturovala jsem v 86. Už jsem zralá padesátice. A pak jsem v podstatě kromě mateřské byla pořád paní učitelkou, takže mám praxi. Jenom jsem měla teda přerušené období, kdy moje děti byly malé. A z důvodu, že můj manžel má velkoobchod hraček, tak jsem odešla z mateřské školy pracovat za manželem do firmy. Ale bylo to i tím, že v podstatě toho na mě bylo moc, protože bylo takové různé období, jako třeba období Vánoc. Jsem vždycky byla s manželem ve firmě, ráno jsem šla do své práce, pak jsem šla zase do firmy. V noci jsme chystali věci, co došlo v prodejnách a takto. Dělala jsem ještě i manželovi účetnictví, takže to ve finále bylo tak, že manžel jel s děckama odpoledne, třeba v neděli na kolo. A já jsem byla doma a dělala jsem prostě to, co bylo potřeba. Takže jsme si s manželem řekli, že takhle ne, protože děti jsme měli dvě a chtěli jsme se jim věnovat. Nepatříme k těm rodičům, co by prostě dětem dali tablet v dnešní době a dítě si hraje. Takže spíš jsme se chtěli dětem věnovat. Tak jsem odešla ze školství, s tím, že se tam jednou vrátím. Až už děcka byly v té pubertě, tak už jsem se tam vrátila, protože už nepotřebovaly psát úkoly. Nebo už taky byly spíš s kamarádama. Takže jsem se vrátila vlastně do mateřské školy. A když jsem se vrátila do mateřské školy, tak mě bývalá paní ředitelka, která byla moje poslední, když byly vyhlášené konkurzy, tak za mnou došla a říkala, jestli nechci jít do konkurzu, že si myslí, že se na to hodím, že se umím rozhodnout, že prostě umím spoustu jiných věcí, jak účetnictví, nahlížet do těch papírů, a to je taky asi hodně důležité. Takže at' jdu do toho konkurzu. Já jsem byla nejdřív proti, protože jsem říkala: „Ne, já nepůjdu, je to velká zodpovědnost.“ Navíc jsem musela chodit rok do školy na takové funkční, kde jsme s těma zákony a vůbec tak všechno, což bylo náročné. Ale to už bylo naštěstí v období, kdy náš mladý maturoval a moje dcera státnicovala, takže já jsem se učila na zkoušky a moje děti se učily. Všichni jsme se učili a taťka jel na ryby. :D

Takže asi takto. Takže já, když jsem sem šla, tak jsem měla asi 23 roků praxe ve školství. A teď už se blíží k hranici 30leté praxe.

T

Teda, tak to máte obrovskou praxi.

Ř6

Myslím si, že je výhodou, když ta ředitelka má dlouhou praxi. Protože kdybych byla ředitelka, která má pět roků, tak si myslím, že třeba těm paním učitelkám, které už jsou třeba 20 a více let, tak mám třeba jiný rozhled, než ta mladá začínající. V podstatě, když mám třeba těch tří až pět roků, tak je to mladá začínající paní ředitelka. Není už to opravdu ta zkušená. Ale je pravda, že věci se mění, doba se mění a všechno. Takže musíte být furt ve

<i>střehu.</i>
T
Ale vypadáte spokojeně, že?
Ř6
<i>Mě to hrozně baví. Jako musím říct, že je to náročné, že spoustu věcí dodělávám doma. Samozřejmě jsme teď s manželem sami, že jsme si pořídili psa, protože nám tam bylo smutno. Takže já si třeba večer sednu k počítači, manžel si zapne fotbal a dodělávám věci. Jsou takové období, které jsou náročnější, třeba uzavírání roku, zase všechny ty rozpočty a toto.</i>
T
A to září po těch prázdninách že?
Ř6
<i>Ano, ano. A když chcete dělat něco dražšího, tak musíte vlastně zajistit výběrové řízení, které vlastně dělá samotná ředitelka. K tomu vlastně většinou si беру děvčata k sobě vždycky abychom byly u toho. Ale všechno já písemně, protože to je všechno o zákonech a takové. Takže to musí ředitelka.</i>
T
I tu finanční oblast že?
Ř6
<i>I tu finanční oblast. Ano, do toho vůbec nezapojuji. Holky kolikrát, když před ně dám nějaký šanon, tak říkají: „To je jako k čemu?“ Říkám: „Holky přečtěte si.“ Ted' nastavování směrnic, různý ty pravidla, školní řády. Třeba ten školní vzdělávací. Samozřejmě ho dělám za dopomoci děvčat, co by tam chtěly/nechtěly, ale tu finální podobu vlastně dělám já. Ted' na nový školní rok musíte připravit všechno nové – seznamy, šanony na třídní vzdělávací, na ten školní vzdělávací, na nový řád. Všecko aktualizovat, a to je fakt práce! Na to, že máme tři týdny otevřeno, tak holky jsou u dětí. Já jsem v ředitelně a za ty tři týdny se to nedá stihnout. Takže to dělám i vlastně v době své dovolené. Ale sedím třeba doma na zahradě u nořasu a dělám to. Když potom ve finále vidíte, jak to šlape, že třeba jak holky nechtěly ty třídy rozdělit a ted' chodí a říkají: „Fakt měla jste pravdu.“ No a potom přišli rodiče třeba v září: „Jé, Vy máte krásnou třídu, tady ten chodníček.“ Nebo prostě slyšíte tu chválu, tak je to takový to pěkný, co Vás na tom baví. Vůbec vidíte to, že ta třída byla předtím škaredá. Prostě se starýma věcmi, starý lino, starý koberec. A ted' je krásná, vonává. Tak je to takové potěšení. Mě to teda hřeje na duši, i když je to náročné.</i>

PŘÍLOHA P III: UKÁZKA INTERVIEW S UČITELKOU MATEŘSKÉ ŠKOLY

ROZHOVOR – UČITELKA (U5)
T
Tak já bych Vás přivítala. Moje jméno je Izabela Ševčíková a studuju ve Zlíně na UTB, konkrétně jsem v posledním ročníku - Předškolní pedagogika. Připravila jsem si pro Vás rozhovor, který se týká spolurozhodování o rozvoji mateřské školy pohledem učitelů a ředitelů. Popsala byste mi prosím Vaši mateřskou školu a řekla, co Vy považujete za úspěch Vaší mateřské školy?
U5
<i>Takže naše mateřská škola je zajímavá tím, že se tady jako děje hrozně moc věcí. My máme hrozně moc akcí. Takže je zajímavá tím, že se tady děje hrozně moc akcí. To je jako si myslím hodně specifické, protože jsem dělala i v jiné školce. A tam toho tolik nebylo. Takže my tady máme hrozně moc akcí pro děti. Kromě teda samozřejmě divadel a různých vzdělávacích programů, které fakt jako každý měsíc prostě nějaké jsou. Tak ještě máme různé vystoupení, třeba kromě „Škrpálku“, kterého se škola každý rok účastní, kromě teda Covidové doby. Tak prostě děláme hrozně moc akcí. Vystoupení na vánočním jarmarku, na jahodových hodech a pak máme vystoupení u základní školy, takže takto se hodně prezentuje. A ještě taky děláme každý rok karneval, který už máme za sebou letos. A díky tomu karnevalu si školka dokáže hodně vydělat peníze na různé pomůcky pro děti a tak dále. A to je taky jako zajímavost, že vlastně ten karneval už se tady dělá taky nějaké roky. My připravíme program, děláme ho na základní škole v hale a obchází se sponzoři, což jsou jakoby firmy, které jsou v okolí školky. My je učitelky obcházíme. Prosíme je o sponzorský dar do tomboly, když dají penízky do tomboly, anebo nám přispějí na ten karneval, třeba na program a tak. A my je potom samozřejmě jako vypíšeme. Názvy těch sponzorů jsou vylepené, jako mají reklamu vlastně v té hale. A jsou tam pozvaní vlastně rodiče, ale všichni prostě z okolí školy i ti sponzoři. Ten karneval je prostě obrovský. Letos jsme měli vlastně jako osmset balíků v tombole jo, takže prostě strašně moc věcí dali lidi i rodiče. A i jakoby z okolí školy. No a ta tombola se potom prodává, nebo i ta vstupenka, symbolická částka. Ale prostě z toho se potom vydělá. Můžou se tady kupovat různé věci, takže ta školka je hrozně dobře vybavená. Jo jakoby i technicky. Máme prostě - počítače, tiskárny, foťáky, televize pro děti. Jo že, třeba pro ty předškoláky.</i>
T
Takže to funguje. Vy jako paní učitelky to organizujete samy, nebo s paní ředitelkou?
U5
<i>Funguje. I s paní ředitelkou. Každý má rozdělenou jakoby nějakou činnost, kterou dělá.</i>
T
Takže vlastně paní ředitelka Vám rozdává úkoly v tomhle? Nechá Vás samostatně pracovat?
U5
<i>Jo jo jo. Jakože většinou se prostě na poradě zeptá, kdo by třeba co chtěl. A buď si to takhle rozdělíme, anebo samozřejmě některé věci, u kterých ví, že třeba roky dělá jeden člověk a chce to dělat, tak už mu to jako rovnou přidělí. Ale jakoby zapojuje se do toho procesu. Normálně obchází sponzory, tak jak my. Každý má nějaké rozdělené.</i>

T
To je super. A třeba co se týče té finanční stránky to asi moc samostatně neděláte, že?
U5
<i>Neee, to my vůbec jako.</i>
T
To si asi udělá paní ředitelka sama, že?
U5
<i>Ano, to jo.</i>
T
A v čem se třeba zapojujete Vy? V jaké oblasti se třeba zapojujete? Jaký úkol máte na starost?
U5
<i>Třeba přímo já? :D A co se týče těch akcí, nebo celkově ve školce Vás to zajímá?</i>
T
Celkově, v jakých oblastech?
U5
<i>Takže já rozdělju směny kolegyním. No prostě my máme ty směny sice jako dané. Ke konci týdne vždycky obcházím školku a ptám se na nějaké změny. Takže jestli třeba někdo chce i jakoby dovolenou, tak se samozřejmě zeptá paní ředitelky, v první řadě jí o tom informuje. A já potom vyřeším směny jakoby kdo, kam. To mám jakoby úkol. Ale našťestí my tady hrozně vycházíme dobře, Jsme dobrý kolektiv.</i>
T
No, to je docela velký a náročný úkol. To jsem se právě chtěla zeptat...
U5
<i>My se vždycky domluvíme úplně bez problémů.</i>
T
A v čem vám přijde, že jste dobří?
U5
<i>No zaprvé je tady dobrá nálada. Jo prostě a vycházíme si vstříc, když je potřeba. Pomáháme si. I na těch třídách hodně spolupracujeme i ty předškolní třídy. Nebo, když víme, že u malošků je víc práce, tak se snažíme nějak jakoby těm paním učitelkám pomoci. A fakt jako hodně spolupracujeme, i výzdoba školky, výzdoba toho karnevalu, chystání toho karnevalu. Takže jako takto si fakt jako vycházíme vstříc. A funguje to prostě. No, ale jako tady se fakt jako maká. Prostě tady ve školce se fakt jako maká, úplně naplno. Tady když někdo jde, tak musí počítat s tím, že maká. Ale i sám od sebe. Jakoby ne, že bysme do toho byli nucení.</i>
T
Super, jako ale zase to funguje, že jo? Že zase se ta škola rozvíjí?
U5
<i>Určitě, tak.</i>
T
A v čem Vám přijde, že se třeba rozvíjí Vaše mateřská škola?
U5

<i>No, jak to říct jakoby. Za prvé, máme tady fakt jakoby to vybavení, jo výborné vybavení, že ta učitelka má pro rozvoj těch dětí, pro rozvoj veškerých těch dovedností. Ať pro ty činnosti má jakoby opravdu všechno, co potřebuje, všechno, co chceme. Tak prostě máme k dispozici i to dostaneme jo. Takže jednodušeji se dělá, když prostě si můžu tisknout a laminovat pomůcky jo. Když něco třeba chceme do té třídy, tak paní ředitelka nám to pořídí, než když prostě člověk jakoby si třeba musí dělat papíry na kolena. A i to se stává, jo, já jsem pracovní listy ještě v MŠ X si malovala ručně pro všechny děti, jo. Takže prostě ne všude to vybavení je jo. A třeba městská školka X, kde je těch školek hodně a ty peníze se rozdělují různě, tomu teda nerozumím, ale je to tak.</i>
T
V čem Vám třeba přijde, že je Vaše mateřská škola úspěšná? V jakých oblastech Vám přijde, že vyniká?
U5
<i>Že vyniká...No tak možná jakoby v té...</i>
T
Nebo co považujete za úspěch?
U5
<i>Možná tu prezentaci školy. Že můžeme i tu práci i děti se můžou ukázat jakoby hodně té veřejnosti. Jo že prostě i ti rodiče vidí a mají tu možnost vidět, že se tady prostě dělá s těma dětma. A taky děti se tady mají prostě dobře. Mají tady podle mě všechno, co bych si představovala já jako rodič, aby to dítě mohlo jakoby mít. Jo že třeba mají možnost na plavecký kurz jezdit. Kromě toho máme tady i samozřejmě nějaké mimoškolní akce, kdy děláme pro děti kroužky odpoledne. Inspekce to sice úplně nemusí a tak dále. Ale mají tady tu možnost třeba v těch předškolních třídách ti rodiče dát ty děti i do nějakého kroužku, který je zajímavá.</i>
T
A to jako organizujete ty mimoškolní Vy paní učitelky?
U5
<i>My, paní učitelky. Ale taky máme i jakoby externě – keramiku třeba.</i>
T
A to se tady realizuje?
U5
<i>To se tady realizuje odpoledne. No, takže tady jakoby fakt si myslím každý najde. A myslím si, že i jako s dětma tady pracujeme. Tak samozřejmě jakože nevidím všechno jo, nebo jako kolegyně. Ale co vím, tak si myslím, že tady se s dětma prostě pracuje, tak aby ty děti mohly třeba ukázat i něco, v čem jako vynikají. Jo, že se tady nedělá se všema prostě stejně, že to je takové jakoby super. Protože já vím, že všude se má pracovat individuálně, ale není to tak. Ale myslím si, že tady se můžou hodně ty děti prostě ukázat, v čem jsou třeba super. Co jim jde, co je baví, a to se snažíme rozvíjet jo u nich. Takže i sportovní využití, máme krásnou zahradu, můžou jezdit na odrážedlech. Teďka máme i nové truhlíky na sázení. Prostě tady je toho strašně moc, jakože na to, že jsme tady školka ve městě X, tak je toho moc.</i>
T

A třeba když se Vás zeptám na pojem spolurozhodování, co si pod tím Vy představíte? Co Vás napadne? Jak se u Vás tady v mateřské školce v praxi děje a projevuje to spolurozhodování?
U5
<i>Dokážu si to představit, že například se na těch poradách, že se můžeme jakoby dohodnout, jak vést třeba ten školní rok. Na co se zaměřit, i ty akce, které budou a vlastně v podstatě i ty směny jo. Když dělám, když jakoby někdo dostane za úkol třeba i vyřešit tady ty směny. A že to jde, že se takhle domluvíme, tak to považuju vlastně i za jeden bod toho spolurozhodování. Jak zrovna třeba fungujeme.</i>
T
A co si třeba myslíte o tom zapojení těch učitelů do toho spolurozhodování? Myslíte si, že je to dobře, nebo jakože?
U5
<i>Určitě si myslím, že je to dobře. Prostě ty učitelky, pokavaď chtěou. No je to o tom, jaký je ten kolektiv.</i>
T
A chtěou?
U5
<i>No já si myslím, že u nás jo. Jako ne samozřejmě úplně každý. Jako najdou se i někteří, kterým je to třeba jedno. Ale nemůžu říct, že by byl někdo, kdo by byl jako proti. To ne. Já si myslím, že je to super. Třeba co se týče třeba financování, tak do toho bych se jako určitě nepouštěla.</i>
T
Jo, jasně. To už je takové pro paní ředitelku.
U5
<i>To je pro paní ředitelku. Ale myslím si, že na těch akcích a na tom, kam má ta školka třeba směřovat, jestli má být třeba zaměřená na nějakou environmentální činnost, nebo prostě víc jako technicky jo. Tak si myslím, že je dobré, když jsou zapojené učitelky do toho a že řeknou svůj názor na to. Jo, že třeba prostě technicky už si myslí, že je to dost, protože prostě děti mají všechno, co tady potřebují, ale že by se třeba víc chtěly věnovat zvelebování zahrady, abysme to tady měli víc přírodnější a mohli jsme sadit, a tak.</i>
T
To mě napadlo, jestli jako paní ředitelka ocení ty Vaše názory a připomínky k tomu, že přijdete s nějakým návrhem, co se týče rozvoje té školky, tak jestli k tomu přihlédne, nebo si o tom spíš samostatně rozhoduje? Jestli vás do toho zapojuje?
U5
<i>Jo, rozumím. Já si myslím, že naše paní ředitelka je tomu hodně otevřená. Že jakoby si to fakt vyslechne. Já si myslím, že i ona to jako hodně s námi probírá. Často se nám třeba stane, že potom s ní mluvíme a ona třeba, já nevím teď plácnu - lampionový průvod. Tady bývá ve městě u nás každý rok. Školka ho ještě nedělala. Ale přišla za náma v zimě a říkala: "Tak mě napadlo, že bysme mohly udělat ten lampionový průvod." A my jsme se o tom třeba měsíc předtím bavily už na zahradě. Jo že máme i jakoby podobné smýšlení, což je výhoda. Jo a je výhoda, že je mladá. Takže je taková otevřená různým novým věcem.</i>

<i>Takže jakoby určitě jo, tady to jako funguje velice dobře.</i>
T
A kde si Vy dokážete představit Vaši mateřskou školku za 10 let? To už je takové jako do budoucna, co se týče vize, nějaké strategie, jestli máte nastavené strategické cíle?
U5
<i>Máme, máme i jsme to jako četli a podepisovali a tak. No ale vím, že jsme se hodně bavili o tom, že by paní ředitelka hodně dbala právě na tu, jak to říct, prostě asi environmentální. No prostě abysme třeba hodně pracovali venku podle mě teda. Například ty truhlíky, co máme ty třídní, abysme je prostě zvelebovali. Snažili se děti zapojit do té práce na zahradě, aby si i dokázali jako představit jak, ta příroda trošičku funguje. Máme tam kompostér. Takže tímto směrem si myslím, že by taky chtěla paní ředitelka, aby se to tak nějak jako ubíralo, v té přírodovědné oblasti, si myslím. No řešila se tam i nějaká jako přístavba. A jinak to je asi všechno. Nic jiného mě teď nenapadá.</i>
T
Ještě jsem se chtěla zeptat, v čem třeba Vy osobně obdivujete paní ředitelku? V čem třeba Vám přijde, že je dobrá?
U5
<i>No já si myslím, že ona je prostě vynikající. Ona umí všechno úplně jako výborně zorganizovat. Ona zachová úplně ledový klid, když se něco děje. Dokáže jako hned jednat. Jo že, ona prostě nezmatkuje a ona prostě nikdy podle mě nezmatkuje. Já jsem ji jako nezažila zmatkovat. Ona je fakt hrozně klidná. A navíc je výborná jakoby v těch papírech jo i finance všechno. Já si to nedokážu vůbec představit. Ona na to, jak nastoupila mladá, tak já si myslím, že ona jakoby má v těch papírech pořádek větší než paní ředitelky, které to dělaly spoustu let.</i>
T
Takže myslíte si, že je to výhoda i třeba v oblasti tady toho zapojení těch učitelů do rozvoje, že?
U5
<i>Ona právě že tím, že tady toto jakoby podle mě špičkově ovládá. A že si tady toto prostě dělá. Umí si tu práci podle mě úplně super rozvrhnout. Jo, tak jí jako potom na ty, co se týče vzdělávací oblasti, výchovně vzdělávacího procesu, protože ona nám dá ten prostor a ona se s námi o tom i baví. Jo a že jí to zajímá a že člověk se cítí i jakoby takový, že to vidí. Jo, že ona není zahrabaná pořád v kanceláři, aby se třeba nepřišla podívat, nebo nechodila, nebo neřekla...Vy jste šikovní. Ona to vidí! To moc není, protože ty paní ředitelky na to nemají čas. Já to chápu, ale že ona je prostě fakt šikovná. V tom je prostě úplná borka. Já si to nedokážu vůbec představit.</i>
T
A jak byste popsala sebe jako osobnost?
U5
<i>Sebe? :D</i>
T
Když se zaměříme na Vás. V čem jste dobrá?
U5

<i>No, já si prostě myslím, že já jsem jakoby na správném místě. Je to takové blbě si říct, jo, ale já si myslím, že co se týče práce s dětma jako učitelky, že já jsem přesně tam, kde mám být. Prostě mě to baví, hrozně!! Mě zajímají děti, neskutečně mě zajímá i jako co říkají, jací jsou. Mě to s nima baví pracovat a já si prostě nedokážu představit, ani bych nechtěla dělat nic jiného v životě. Já jsem strašně spokojená s tím, co dělám. A to si myslím, že je prostě moje jakoby výhoda, že si myslím, že mi to jakoby i jde ta práce. Vidím to tak jako podle dětí. Přejde mi, že chodí spokojené do školky i rodiče jsou spokojení.</i>
T
Jo a o tom to je!
U5
<i>Jo jako nemám prostě problém a já jsem prostě tak ráda, kde jsem. Já bych neměnila, já nemám jakoby ani ambice, ani cíle být jako výš jo. Třeba dělat ředitelku školky, vůbec. Já jsem prostě spokojená, tak v tom učitelském prostředí tak, jak jsem. A jsem ráda, že máme jako paní ředitelku takovou, která to i jako ocení. Si myslím, že spolu tak jako vycházíme dobře a tak. Že mě jako pochválí třeba, nebo prostě něco. Ale já sama si myslím, že jsem jako dobrá v té práci. Protože mě to fakt jako baví, hrozně.</i>
T
Krásné! Když se třeba zaměříme na to vedení a řízení, tak co je pro Vás osobně důležité? Jako jak by měl ten ředitel vést Vás jako učitelky a jaký by měl být v tom řízení?
U5
<i>Pro mě je hrozně prioritní jakoby, že je spravedlivý. To je pro mě hrozně důležité. Prostě, že vidí, že chodí po té školce a jakože to ne jenom že by prostě musel chodit na hospitace. Spíš, že chodí po té školce a tam se podívá na nástěnku, nebo si tak jako projde a ví, že je tam jako veselo. Prostě třeba v té třídě a tak. Ale, že je spravedlivý v tom, že prostě i vidí, kdo to třeba tak jako úplně nedělá. A potom prostě řekne Vám ty věci na rovinu. Že, třeba když se něco nezdá, nelíbí a ví, že třeba někdo to jakoby dělá rád a někdo ne, tak že to jako řekne na rovinu. Jo, že neříká jednomu za zády. Že je jako otevřený a je spravedlivý. To je pro mě úplně to nejdůležitější. Prostě ať je spravedlivý ten ředitel. A hlavně jakoby i ten klid jo. Že dokáže jako zorganizovat ty věci a ty lidi, když se něco stane. Jo, když prostě třeba najednou jakoby onemocní hodně lidí, nebo prostě třeba má přijít jako nějaká velká kontrola.</i>
T
Třeba, že dá nějakou činnost jiné paní učitelce? Když je paní ředitelka nemocná, tak jsou nějaké věci, které rozdělí i jiným učitelům?
U5
<i>Jo, jo. Ona tady jako teda spíš je!</i>
T
Jo, jako nebojí se toho?
U5
<i>Ne, ne, ne, ne. Ona nám jako i věří si myslím.</i>
T
Takže tady máte tu důvěru?
U5

<i>Jo, jo, jo.</i>
T
Je třeba něco, co byste chtěla změnit tady ve školce?
U5
<i>Jako něco je, ale to je spíš.</i>
T
Jako třeba teďka, když se zaměříme na ten rozvoj, tak jestli byste chtěla v tomhle smyslu jako zapojení těch učitelů na spolurozhodování?
U5
<i>Jako v tomto asi ne. Já jsem spokojená tak, jak to je. Já jsem fakt spokojená tak, jak to je.</i>
T
Takže nevnímáte nějaké úskalí, nebo něco, co tady není, nebo tak?
U5
<i>Jakože ne. Já jsem spokojená.</i>
T
Tak to je super, tak to hezky funguje.
U5
<i>Jo, to funguje! Jo, jo, jo. Takto je to prostě všechno v pořádku. Jakože možná, já už mám takovou starší kolegyni, která už má jít do důchodu a už moc jako nedělá. Tak jakoby v tomto smyslu třeba jo, ale jinak, jako co se týče vedení a jakoby naší spolupráce, tak jak pracujeme my tady všichni, tak bych nic neměnila, tak jsem fakt spokojená.</i>
T
A jako věkově Vám přijde, že se spíš zapojují ty mladší paní učitelky, nebo ty starší?
U5
<i>Já jakoby nejsem úplně ten typ, co by takhle to věkově řešila, protože v mojí bývalé první práci byly jenom starší kolegyně. Tam jsem byla nejmladší. Ty holky měly před důchodem, a to byly nejlepší učitelky, které já jsem v životě prostě viděla. Ony byly pracovitě a vůbec ne, že jakoby věkem odchází ta chuť do práce. Není to vždycky.</i>
T
Tady u Vás to taky tak je?
U5
<i>Ale tady je jako pár starších paní učitelek, ale nemůžu říct, že by to bylo věkem. Jakože není to věkem, ale já jako už mám kolegyni, která nedělá jako nic. Ale nemyslím si, že je to věkem. Myslím si, že tak to měla už dlouhodobě.</i>
T
A co třeba děláte Vy, abyste byla přínosem pro ten rozvoj mateřské školy?
U5
<i>No, co dělám, tak prostě dělám, co je potřeba. :D Dělán, co je potřeba.</i>
T
Nebo třeba, co Vás baví v tom rozvoji. Jo, třeba v tom zapojení? V čem jste taková, že se fakt těšíte?
U5
<i>Jako mě baví s těma dětma pracovat i tak, že třeba mi vůbec nevadí, když jdeme někam</i>

<i>vystupovat a že se jdou ukázat. Já jsem jako ráda, když lidi vidí trošičku tu práci. Takže já třeba vůbec nemám problém s tím, že třeba dělám kroužek – Výzkumníček. Nemám problém s tím, když si ty rodiče pozvu na konci roku na nějakou ukázkovou.</i>
T
Takže organizace nějaké té kulturní stránky školy?
U5
<i>Té kulturní, tak to mě baví. Ale mě baví i pracovat na té zahradě s dětma, sadit a ták. Tak to mě taky baví hodně. Takže v tom asi taky jako jsem nějakým tím přínosem, jako do chodu školy. Jako, co se týče mě, tak tam je spíš důležitá ta práce s těma dětma. Není pro mě úplně nějak důležité třeba dělat ty směny. Prostě dělám to. Nevadí mi to vůbec, ale není to úplně ta věc, která by mě tady nejvíc bavila.</i>
T
Jo, takže ten přínos sebe pocítujete v té kulturní organizaci. A spolupracujete i s rodičema?
U5
<i>Jo, jo, jo. Ano přesně i s rodičema mě to jako baví. Nebo i s kolegyněma, když vymýšlíme různé ty akce. Třeba to noční spaní, když máme. Tak mě baví hrozně jako dělat tu výzdobu a chystat děckám to překvapení. Že přijdou najednou, vidí jako úplně nějaký třeba mořský svět. Jo, tak to mě baví, výtvarka ano.</i>
T
A ještě bych se Vás zeptala v závěru. Kolik roků pedagogické činnosti máte, jak dlouho jste paní učitelkou? Třeba něco o Vás. Kde jste studovala?
U5
<i>No, takže jak dlouho? Já si to musím spočítat jo. Takže tři roky jsem byla ve větším městě poblíž. Pak jsem byla dva roky na mateřské. Takže ve školce jsem byla šest let. Mám bakaláře z UTB taky, takže tam jsem studovala. Předtím jsem studovala na Střední škole na Kostce, tam jsem dělala Pedagogické lyceum. A protože jsem dělala Pedagogické lyceum v době, kdy asi po dvou letech se zjistilo, že nebudeme moct mít kvalifikaci na učitelky, tak jsem šla automaticky na výšku na UTB na Učitelství pro mateřské školy. Potom jsem šla hned do práce. To jsem dělala tři roky teda ve větším městě poblíž. Tam bylo teda smíšené oddělení, což si myslím, že je velkým přínosem pro mě. Tam to teda byla škola jako prostě, dělat to smíšené oddělení. To je prostě pro učitelku fakt jako mazec podle mě úplný. Nemyslím si, že je to špatné pro děti, ale pro učitelku je to úplný nářez. Prostě je to fakt náročné, takže to pro mě byla velká škola. Tam jsem byla hrozně spokojená s paní ředitelkou i s kolektivem. To bylo prostě perfektní. No ale pak vlastně mateřská a dítě. Já jsem z města X, takže jsem tak jako chtěla jít sem, abych nemusela dojíždět.</i>
T
A můžu se zeptat, kolik máte roků? Vypadáte hrozně mladě.
U5
<i>Třicet. Takže zas tak mladá nejsem.</i>
T
Hlavně, že Vás to baví. Úplně to z Vás srší ta energie. To je úplně super a máte nádhernou školku.
U5

<i>Anoo, děkuji. Děkujeme.</i>	T
Jde vidět, že to tady fakt jako funguje.	U5
<i>Jooo. Děkujeme moc.</i>	T
A já moc děkuju za rozhovor.	U5
<i>Jo já jsem strašně moc, když se rozvykládám.</i>	