

Spolupráce mateřské školy se zřizovatelem

Bc. Eva Urbanová

Diplomová práce
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Ústav školní pedagogiky

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Eva Urbanová**
Osobní číslo: **H22785**
Studijní program: **N0111A190015 Předškolní pedagogika**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Spolupráce mateřské školy se zřizovatelem**

Zásady pro vypracování

Zpracování rešerše a studium odborné literatury týkající se role ředitele a zřizovatele mateřské školy.
Vymezení teoretických východisek zaměřených na spolupráci ředitele se zřizovatelem v oblasti rozvoje mateřské školy.
Příprava metodiky empirické části, stanovení výzkumného problému a cílů výzkumu.
Realizace kvalitativně orientovaného výzkumu prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s řediteli a zřizovateli mateřských škol.
Zpracování, vyhodnocení a interpretace získaných dat.
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a formulace závěrů výzkumu.

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

Seznam doporučené literatury:

- Hrubá, J., & Chvál, M. (2019). *Na cestě ke kvalitní škole*. Wolters Kluwer.
- Syslová, Z. (2016). *Proměna mateřské školy v učící se organizaci*. Wolters Kluwer.
- Trojan, V., & Svobodová, Z. (2019). Subjektivní vnímání proměny role ředitele školy a obtížné prvky výkonu této profese v současné době. *Pedagogická orientace*, 29(2), 203–222.
- Trojanová, I., Tureckiová, M., & Riedl Černíková, B. (2019). *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*. Wolters Kluwer.
- Veselý, A. (2021). Střední článek ve vzdělávání: vymezení pojmu, přístupy a implikace pro vzdělávací politiku. *Orbis Scholae*, 15(1), 37–55.
- Whitaker, T. (2020). *What great principals do differently: twenty things that matter most*. Routledge.

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

Datum zadání diplomové práce: **22. ledna 2024**

Termín odevzdání diplomové práce: **19. dubna 2024**

Mgr. Libor Marek, Ph.D.
děkan



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

Ve Zlíně dne 22. ledna 2024

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Prohlašuji, že

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

Ve Zlíně

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 nevdělečně 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 vzdělávacího zařízení (školní dílo).

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

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

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

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo 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 jím 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 přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá problematikou spolupráce mezi ředitelem mateřské školy a zřizovatelem školy v souvislosti na jejím rozvoji. Teoretická část se zaměřuje na postavení mateřských škol, jako součásti vzdělávacího systému v České republice. Dále je specifikována role, kompetence a manažerské dovednosti ředitele mateřské školy, které ovlivňují řízení a vedení pedagogického procesu. Jsou popsány oblasti spolupráce ředitele a zřizovatele školy v souvislosti s realizací koncepčních záměrů v rozvoji školy. Výzkumná část byla realizována kvalitativním výzkumem pomocí polostrukturovaných rozhovorů a analýzou dokumentů ČŠI. Empirická část popisuje, jaké aspekty vstupují do spolupráce mezi ředitelem a zřizovatelem mateřských škol, které mohou ovlivňovat školu v dalším rozvoji. Na základě výzkumu bylo zjištěno, že na podpoře kvalitní spolupráce se podílí komunikace, která je založena na neformálních vztazích mezi aktéry, dále respektování významu rodičů jako partnerů pro vzdělávání, budova školy, jakožto nepostradatelná součást obce a finance, bez kterých nelze zajistit bezproblémový chod instituce. Na každý z těchto aspektů pohlíží ředitel školy a zřizovatel školy ze své pracovní pozice, což se promítá na stanovení priorit při rozvoji samotné školy.

Klíčová slova: řízení mateřské školy, rozvoj mateřské školy, management školy, zřizovatel mateřské školy, ředitel mateřské školy, aspekty spolupráce

ABSTRACT

The diploma thesis deals with the issue of cooperation between the director of the kindergarten and the founder of the school in connection with its development. The theoretical part focuses on the position of kindergartens as part of the educational system in the Czech Republic. Furthermore, the role, competence and managerial skills of the kindergarten director are specified, which influence the management and leadership of the pedagogical process. The director's areas of cooperation are described and the founder of the school in connection with the implementation of conceptual plans in the development of the school. The research part was implemented through qualitative research using semi-structured interviews and analysis of ČŠI documents. The empirical part describes what aspects enter into the cooperation between directors and founders of kindergartens, which can influence the school's further development. n the basis of the research, it was found that

communication, which is based on informal relationships between actors, contributes to the promotion of quality cooperation, as well as respect for the importance of parents as partners in education, the school building as an indispensable part of the community and finances, without which the smooth running of the institution cannot be ensured . Each of these aspects is viewed by the school director and the founder of the school from their work position, which is reflected in the setting of priorities in the development of the school itself.

Keywords: kindergarten management, kindergarten development, school management, kindergarten founder, kindergarten director, aspects of cooperation

Touto cestou bych chtěla poděkovat paní PhDr. Barboře Petřů Puhrové, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce, za poskytnutí cenných rad a především za ochotu a trpělivost, se kterou se mi v průběhu zpracování práce věnovala.

Zároveň bych chtěla poděkovat mé rodině a blízkým za veškerou pomoc a podporu po celou dobu studia.

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

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 MATEŘSKÁ ŠKOLA JAKO SOUČÁST VZDĚLÁVACÍ SOUSTAVY V ČESKÉ REPUBLICE	14
1.1 MATEŘSKÁ ŠKOLA JAKO VZDĚLÁVACÍ INSTITUCE A ORGANIZACE	19
Mateřská škola jako instituce	19
Mateřská škola jako organizace	20
1.2 PRÁVNÍ FORMY ŠKOL.....	21
1.3 STŘEDNÍ ČLÁNEK VE VZDĚLÁVÁNÍ	22
2 ŘEDITEL MATEŘSKÉ ŠKOLY	24
2.1 ROLE ŘEDITELE ŠKOLY	25
2.1.1 Kompetence ředitele mateřské školy	26
2.2 ŠKOLSKÝ MANAGEMENT A JEHO VÝZNAM PRO ŘEDITELE MATEŘSKÉ ŠKOLY	27
3 SPOLUPRÁCE ŠKOLY SE ZŘIZOVATELEM V OBLASTI ROZVOJE ŠKOLY	29
3.1 KLIMA MATEŘSKÉ ŠKOLY	31
3.2 KULTURA MATEŘSKÉ ŠKOLY	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
4 METODOLOGIE VÝZKUMU	34
4.1 VÝZKUMNÉ CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	34
4.2 PARTICIPANTI VÝZKUMU	35
4.2.1 Charakteristika participantů	35
4.3 METODY SBĚRU DAT	41
5 ANALÝZA A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ Z ROZHOVORŮ	44
5.1 ANALÝZA DAT	44
5.1.1 Dimenze společné komunikace ředitele a zřizovatele školy	45
5.1.2 Tvoříme jeden tým	48
5.1.3 Naše děti jsou budoucnost	52
5.1.4 Partneři na společné cestě za vzděláním	57
5.1.5 Rodiče „spokojení voliči“	62
5.1.6 Propojení života ve škole a v obci	69
5.1.7 Škola je srdcem naší obce	71
5.1.8 A zase ty papíry	76
5.2 ANALÝZA DOKUMENTŮ	85
5.2.1 Střední článek podpory	89
6 SHRnutí VÝSLEDKŮ VÝZKUMU A DISKUZE	91
6.1 SHRnutí ZÁVĚRŮ S VYUŽITÍM V PRAXI	100

ZÁVĚR	103
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	104
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	108
SEZNAM TABULEK.....	109
SEZNAM PŘÍLOH.....	110

ÚVOD

Diplomová práce se zabývá spoluprací mateřské školy se zřizovatelem a jeho možným vlivem na dalším rozvoji školy. Mateřské školy jsou nyní součástí sítě škol, kde poslední ročník před vstupem do základní školy je povinný. Tato změna může mít kladnou odezvu ve změně vnímání veřejnosti na předškolního vzdělávání jako důležitou součást přípravy pro další vzdělávání. V jednotlivých časových obdobích se projevovaly snahy zasahovat do předškolního vzdělávání na základě politických a společenských změn státu, které se projeví v samotném obsahu vzdělávání. Mateřské školy jsou jednou z prvních institucí se kterými získávají zkušenosti jak děti, tak rodiče. V určitém časovém období tvoří nedílnou součást jejich životů, kde v danou dobu získávají děti nové zkušenosti, dochází zde k prvním navazováním sociálních vztahů a interakcí. K vytvoření kvalitních podmínek pro vzdělávání, jsou důležití aktéři působící na vedoucích postech, kterými jsou ředitelé škol a zřizovatelé škol.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části teoretickou a empirickou, které se vzájemně doplňují a navazují na sebe. Cílem teoretické části je vymezení teoretických východisek zaměřených na spolupráci ředitele se zřizovatelem v oblasti rozvoje mateřské školy. Teoretická část je rozdělena na tři kapitoly. V první kapitole je popsáno ukotvení mateřské školy ve vzdělávací soustavě České republiky a seznamuje s právními druhy škol. Dále v této kapitole je představen projekt, který se věnuje Střednímu článku podpory, který se zaměřuje na možnosti podpory pro ředitele a zřizovatele škol. Druhá kapitola představuje roli ředitele mateřské školy, jeho kompetence a školský management, který ve své funkci ředitel aplikuje. Třetí kapitola je zaměřena na spolupráci ředitele se zřizovatelem v kontextu rozvoje školy.

Empirická část diplomové práce reflektuje poznatky z teoretické části. Hlavním cílem výzkumného šetření bylo odhalit, jak probíhá spolupráce mezi ředitelem a zřizovatelem mateřské školy v oblasti rozvoje školy. Tato část je rozdělena do tří kapitol. První kapitola empirické části diplomové práce se věnuje metodologii výzkumu. Byl využit výzkum s kvalitativním designem. Kapitola seznamuje s hlavním cílem výzkumu, dílčími cíli a oslovenými participanty, kteří se na výzkumu podíleli. Výzkumné šetření bylo realizováno prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s řediteli a zřizovateli mateřských škol. Tato data byla doplněna analýzou inspekčních zpráv ČŠI a rozhovorem se zástupci MŠMT o projektu Střední článek podpory. Další kapitola představuje analýzu získaných dat, která byla prováděna pomocí otevřeného kódování. V poslední kapitole jsou představeny

výsledky a odpovědi na výzkumné otázky. Taktéž byl vytvořen návrh postupu ředitele školy pro fungující spolupráci mezi ředitelem a zřizovatelem školy na jejím rozvoji.

Tohle téma by mohlo být vhodné pro další rozpracování výzkumníky, protože obsahuje velké množství proměnných, které mají vliv na fungující spolupráci mezi ředitelem a zřizovatelem školy. Tato studie by mohla být inspirací pro zřizovatele mateřských škol, tak pro ředitele v uvedených případech, kdy spolupráce mezi zřizovatelem a ředitelem je velmi kvalitní a efektivní. Naopak by mohla být i návodem, jakých chyb by se obě strany měli vyvarovat, aby nemuseli řešit konfliktní situace, které narušují partnerský vztah mezi těmito subjekty.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MATEŘSKÁ ŠKOLA JAKO SOUČÁST VZDĚLÁVACÍ SOUSTAVY V ČESKÉ REPUBLICE

Vzdělávací soustavu České republiky tvoří školy a školská zařízení, která jsou definována zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), (dále jen „školský zákon“). Podmínkou pro činnost školy je zápis do školského rejstříku. Tyto subjekty, které vykonávají činnost škol a školských zařízení, mohou být zřizovány jako samostatné správní celky kraje, obce, soukromé osoby, církve nebo státu (školský zákon, 2004). Dle jednotlivých zřizovatelů těchto škol jsou financovány, podporovány a vytvářeny koncepty vzdělávání. Mateřské školy v ČR dříve nebyly zařazeny do vzdělávacího systému.

Pokud se chceme zabývat mateřskou školou a jejím ukotvením v systému vzdělávací soustavy, je nutné se seznámit s vývojem a postavením mateřské školy v širším pojetí v průběhu posledních let. V České republice je nyní zařazeno předškolní vzdělávání na úrovni ISCED 0. Tato klasifikace CZ-ISCED 2011 vychází z mezinárodního standardu ISCED, která slouží jako mezinárodní klasifikace dosažených stupňů vzdělání. Tato klasifikace vznikla na základě mezinárodní dohody členských států UNESCO. Klasifikace zahrnuje formální, neformální, tak informální vzdělání. Pro úroveň 0 je doporučeno 100 dní činností za kalendářní rok v rozsahu 2 hodin denně. Tyto programy na úrovni ISCED 0 jsou rozděleny na dvě kategorie. Rozvoj vzdělávání v raném dětství pro děti ve věku od 0 do 3 let a preprimární vzdělávání pro děti od 3 let do zahájení školní docházky. Obsah programu se zaměřuje na podporu celkového rozvoje dítěte na základě interakcí s ostatními dětmi. Vzdělávání zajišťují pedagogové v institucích formou herních činností. Jejich náplní je rozvoj sociálně emocionálních dovedností, aktivně se zapojovat do společnosti a podporovat dovednosti potřebné pro vstup do primárního vzdělávání (CZSO, 2016).

Velkou změnou ve vývoji mateřských škol znamenalo období po roce 1990, kdy na základě politických a společenských změn došlo k poměrně vysoké autonomii v obsahu vzdělávání. Významnou roli převzali ředitelé škol s pravomocemi bez předešlé podpory a připravenosti. Tyto změny byly iniciovány samotnými učitelkami jednotlivých škol, které odmítaly pracovat s dosavadními osnovami Programu výchovné práce pro jesle a mateřské školy a snažily se uplatňovat a hledat jiné způsoby práce. Ve vzdělávání byly aplikovány prvky alternativních programů jako je Montessori pedagogika, program Začít spolu, Zdravá mateřská škola a Waldorfská mateřská škola. V těchto letech byla dostupnost mateřské školy

bezproblémová. Vlivem nízké porodnosti a negativního politického vlivu na preference výchovy dětí v domácím prostředí rodiny, byly třídy v mateřských školách rušeny. Ministerstvo školství se o způsob práce ve státních MŠ příliš nezajímalo, i když řízení a správa škol měla centralizovanou podobu. Toto období trvalo do roku 2001 a je popisováno jako období pokusů a omylů z důvodu neexistujících závazných dokumentů pro práci v mateřských školách. Důležitým mezníkem byl rok 1995, kdy byly MŠ vyzvány k vytvoření samostatné právní subjektivity. V regionech, kde školské úřady s autonomií škol nesouhlasily, zůstaly nadále pod státní správou. Tento krok vedl k posílení autonomie jednotlivých škol a to v oblasti finanční, personální a manažerské (Kořátková, 2014). Postupem silné decentralizace škol vyvrcholila reformou státní správy v roce 2000. Nové aspekty a podněty přinesla Bílá kniha (Národní program rozvoje vzdělávání ČR), ve které je uvedena nutnost vytváření a realizování dlouhodobých záměrů školy, stanovení vlastních cílů a vize školy, za které odpovídá ředitel školy (Pol, 2007a). Tyto povinnosti ředitele školy nyní definuje školský zákon. Bílá kniha specifikovala na nutnost systematické vzdělávání a přípravu ředitelů. Vymezovala taktéž kvalifikační kategorie jednotlivých pedagogických pracovníků ve školách. Byla snaha vytvořit vzdělávací programy pro další vzdělávání vedoucích pracovníků (Svobodová & Trojan, 2019). Očekávalo se, že tyto kroky povedou k motivování pedagogických pracovníků k dalšímu smysluplnému vzdělávání, které by vedlo k rozvoji škol. Tuto problematiku standardizace role ředitele můžeme spatřovat i v dalších strategických dokumentech vzdělávací politiky. Tyto smělé plány nebyly povětšinou zrealizovány. V této době je stále sílící vliv autonomie škol a nutnost podpory ředitelů v jejich práci, která přetrvává doposud. Kořátková (2014) popisuje změny v řízení po roce 2001 jako dobu, kdy zřizovatelé využívaly spojení několika mateřských škol pod jeden správní celek. Taktéž se slučovaly mateřské školy se základními školami. Školy, kterých se slučování týkalo, neměly žádné možnosti na ovlivnění změny situace. Na rozhodnutí zřizovatelů neměnily fakt ani protesty rodičů, kteří nesouhlasili s těmito postupy a kroky zřizovatelů škol. Slučování škol mělo taktéž vliv na autonomii v jednotlivých školách, které je chápáno jako opětovné centrální řízení ze strany zřizovatele. Ten si díky těmto krokům vytvářel lepší pozici pro jednání a rozhodování s jediným ředitelem, který zastupoval všechny sloučené školy. Slučování škol souviselo i s nízkými počty narozených dětí, které trvalo do roku 2003 a s tím i nízkými počty dětí, které nastupovaly do mateřských škol. Jednotlivé školy byly stavěny do konkurenčního boje o děti. Nejvíce se snažily zaujmout nabídkou placených kroužků, které často vedly jak učitelky, tak nepedagogičtí lektoři. Slučování škol mohlo být některými vedoucími pracovníky vnímáno i jako

pozitivum, kdy mohli vytvořit v rámci jedné organizace i když odloučených pracovišť smysluplnou a efektivní spolupráci. - Například při sloučení mateřské a základní školy v jednu organizaci, vytvořit systém spolupráce pro plynulý přechod dětí z mateřské školy do základní školy. Ředitelé tak měli možnost využít těchto změn k realizaci koncepčního rozvoje školy, i přes nové ukotvení své pozice a řady problémů, které nové uspořádání slučování škol přineslo.

Mezníkem ve vzdělávací politice České republiky bylo vydání nového školského zákona 561/2004 Sb., s platností od 1.1. 2005. Tato podoba zákona definuje požadavky na vzdělávání až k dnešní podobě. Na tento zákon se váže vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, která specifikuje bližší podmínky vzdělávání pro mateřské školy s celodenní, polodenní či internátním provozem. Tato legislativa je aktualizována na základě nutnosti a reakcí politických a sociálních aspektů změn v zemi. Rozhodovací pravomoci tak přešly vlivem decentralizace z krajů, obcí až na jednotlivé školy a tím jejich statutární zástupce – ředitele škol (Svobodová & Trojan, 2019). Jednou z dalších a významných změn, a povinností pro ředitele a učitele škol bylo vypracování Školních vzdělávacích programů z nově vzniklých Rámcových vzdělávacích programů pro jednotlivé stupně škol. Autonomie škol se tak měla možnost promítnout i do plánování vzdělávací nabídky s využitím potenciálu pedagogů a místa, kde škola sídlila. RVP PV kladl odlišné nároky na pedagogickou činnost a formulaci cílů při plánování. Nebyla vytvořena dostatečná síť centrálních institucí pro proškolení pedagogických pracovníků pro zdárnou implementaci kurikulárních dokumentů RVP PV do ŠVP PV s následnou aplikací do pedagogické práce v mateřských školách (Kořátková, 2014). Syslová & Najvarová (2012) definovaly na základě výzkumu, deficity manažerských dovedností u ředitelů mateřských škol. Identifikovaly problémy v oblasti řízení, týkajících se komunikačních dovedností ředitelky, při hodnotících pohovorech s podřízenými ve využívání zpětné vazby, tak i v komunikaci s rodiči. Slabou stránkou ředitele se projevilo delegování pravomocí a současně i slabá stránka v oblasti týmového řízení mateřských škol. Obecně problematickou oblastí, na kterou poukazovaly ředitelky škol, se jevila realizace vlastního hodnocení školy, která by měla být podkladem pro další plánování a vést ke zkvalitňování pedagogické práce. Dle výroční zprávy ČŠI (2008) a provedených inspekcí bylo zjištěno, že na základě vypracování ŠVP nebylo zřejmé, jak se s tímto dokumentem nadále pracuje ve třídách a integrované bloky byly zpracovány jen rámcově. V ŠVP PV se objevovaly přepisy částí textů z RVP PV bez zjevného pochopení k převedení do roviny konkrétních cílů, obsahu a metod. Za

pozitivní krok by se dalo označit obsah a formulace cílů v ŠVP ve vzdělávání, které byly sladěny s krajskými a národními prioritami země. Plánování většinou vycházelo z reálných podmínek škol. Tato výroční zpráva se zabývala pokrokem vzdělávacího systému po zavedení reformy. Pro vystižení a pochopení situace, vzhledem k postupnému narůstání počtu dětí po roce 2005, který vygradoval k velkému nepřijímání dětí a navyšování maximálního počtu dětí ve třídách, což vedlo ke změně přístupu práce učitelů. Mateřské školy a jejich zřizovatelé se tak dostaly do společensko-politického tlaku ze strany veřejnosti. Bylo požadováno, aby byly přijímány děti již od dvou let bez předešlého vytvoření podmínek pro vzdělávání těchto dětí (Kořátková, 2014). Tohle období zasáhlo a ovlivnilo velké množství rodin, kterým z důvodu neumístění dítěte do předškolního zařízení vznikly pracovní problémy, se kterými se museli vypořádat (Koucký et al., 2008). Na základě politických snah vznikl návrh dalších možností péče o děti předškolního věku. Mezi tyto patří například vzájemná sousedská výpomoc, vznik firemních mateřských škol, lesních mateřských škol nebo podpora vzniku dětských skupin. Všechny tyto možnosti spojuje fakt, že nemusejí být zapsány v rejstříku škol MŠMT. Díky čemuž v těchto zařízeních nemusí pracovat kvalifikovaní pracovníci v oblasti pedagogiky, taktéž nemají právní povinnost zpracovávat vzdělávací programy a nevztahuje se na ně evaluace a supervize ze strany ČŠI. V tomhle období opět narůstá počet alternativních mateřských škol. Nejvíce je zastoupena nabídka Montessori MŠ, i když učitelé v těchto institucích nemají dostatečnou odbornost. Tyto alternativy mateřských škol jsou rodiči hrazeny. Nově vzniklé instituce jsou na veřejnosti prezentovány jako kvalitnější alternativa díky finanční úplatě (Kořátková, 2014). Z pohledu nutnosti splňovat kvalifikaci jak pro učitele, tak ředitele v mateřských školách, které patří pod MŠMT a jsou zapsány v rejstříku škol, byl důležitým začátek roku 2015. Ukončoval desetileté období, během kterého měli možnost pedagogové, kteří vykonávali přímou pedagogickou činnost bez požadované kvalifikace si vzdělání doplnit. V případě, že nekvalifikovaní učitelé nebo ředitelé bez získaného vzdělání nadále zůstávaly, docházelo tak k porušování zákona (Svobodová & Trojan, 2019). Ve všech strategických dokumentech vzdělávací politiky jako je Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2020, tak v Dlouhodobých záměrech vzdělávací soustavy České republiky jsou implementovány požadavky na systematické vzdělávání ředitelů škol (MŠMT, 2015). Zahlcenost mateřských škol byla výstupem chyby ze strany zřizovatelů škol, kteří situaci podcenily a nevytvářeli vhodné kapacity na základě stoupajícího demografického vývoje nárůstu obyvatel. Se stoupajícími počty souvisí nedostatečné kapacity škol a nespokojenost zákonných zástupců dětí. Bylo potřeba reagovat a vytvářet materiální podmínky, zajistit

pedagogy a další zaměstnance pro zvýšení těchto kapacit (Koucký et al., 2008). Tento problém nedostatku volných kapacit pro přijímání dětí do předškolních organizací se dotýká i dnešní doby. Některé regiony a kraje mají s touto problematikou větší starosti a problémy z důvodu větší poptávky po předškolním zařízením než je nabídka. Aspektů, které mohly přispět k navýšení kapacit mateřských škol je několik. Postupné snižování věku při uplatňování nároku na umístění dítěte do spádové mateřské školy a uzákonění povinného předškolního vzdělávání před nástupem do základní školy. Jedním z cílů Dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky v období 2019 – 2023 (MŠMT, 2019) je systematické navyšování kapacit ve spádových mateřských školách. Za účelem zvyšování účasti dětí na vzdělávání, především ze socioekonomicky znevýhodněného prostředí. Podpora zvýšení kapacit by měla vycházet z demografického vývoje jednotlivých regionů. Stejně jako v zemích evropské unie bylo uzákoněno povinné předškolní vzdělávání od začátku školního roku, počínaje dnem dovršení pěti let až do doby zahájení plnění povinné školní docházky v základní škole (školský zákon, 2004). Ve stejném roce 2017 bylo vydáno rozhodnutí přednostního přijímání dětí čtyřletých. Již o rok později byly implementovány změny, které nastavoval zákon č. 178/2016 Sb., kterým byl novelizován školský zákon č. 561/2004 Sb. Změna, kterou tento zákon garantoval, bylo umístění dítěte do mateřské školy již od tří let věku. Tato změna se pojila k rozhodnému datu 1. září 2018 (ČŠI, 2018). Na základě diskuzí systémového uspořádání vzdělávání v předškolních institucích byly podávány návrhy zajištění práva k přijímání dětí dvouletých, který měl být přijat v roce 2020. Tento návrh nebyl schválen. K předloženému návrhu se negativně vyjádřili zřizovatelé mateřských škol, kteří argumentovali nedostatečnou kapacitou v mateřských školách. Taktéž negativní postoj zaujmul vedení mateřských škol, které poukazovalo na nedostatečnou připravenost zajištění materiálních a psychosociálních podmínek pro vzdělávání dětí dvouletých (EDUin, 2018). Podpora zřizovatelů v navyšování kapacit mateřských škol je jedním z cílů Dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2019-2023 (MŠMT, 2019). Školský zákon definuje vzdělávání dětí v mateřské škole od 2 do zpravidla 6 let. Dítě, které nedovršilo tři let nemá na přijetí do mateřské školy právní nárok (školský zákon, 2004). Jednou z posledních přijatých změn ve školském zákonu je oddálení termínu zápisů do mateřských a základních škol, které probíhají v období od 2. - 16. května. Tato změna nastala v roce 2018. Tato skutečnost byla zamýšlena jako vhodný krok pro snížení počtu odkladů do základní školy, kterých je v České republice velké procento. Ve školství dochází k postupným a významným změnám, které jsou odrazem dané společnosti na základě

ekonomických, společensko-kulturních, technologických, demografických a dalších vlivů, na které školy a vzdělávací politika reaguje.

1.1 Mateřská škola jako vzdělávací instituce a organizace

V této podkapitole se pokusím přiblížit důležitost předškolního vzdělávání a význam mateřské školy jako organizaci a vzdělávací instituci. Představím rozdílný pohled ve vnímání obsahu těchto dvou pojetí. Taktéž jak se projevuje kultura školy a její vliv pro spolupráci se zřizovatelem mateřské školy.

Mateřská škola jako instituce

Mateřská škola je institucí, která pomáhá sladit rodinný život s pracovními povinnostmi rodičů dětí. Je to instituce, jejíž hlavním úkolem je vzdělávání a výchova dětí předškolního věku. Posun a uznání důležitosti předškolního vzdělávání můžeme spatřit v zařazení předškolního vzdělávání do soustavy škol. Tato nutnost byla podložena několika výzkumy, šetření, pozorování, která vedla ke změnám jako je povinné vzdělávání pro děti od pěti let až do vstupu do základní školy. Cílem změny je zvýšit šanci na školní úspěšnost dětí především ze znevýhodněného socioekonomického prostředí. Povinné vzdělávání může probíhat rozličnými formami a může být realizováno i individuální formou v domácím prostředí. Pokud chceme snižovat rozdíly dětí s různým rodinným zázemím a podporovat kvalitní přípravu na školní vzdělávání, je potřeba vyzvednout významnou roli mateřské školy (Simonová et al., 2017). Tyto zjištění potvrzuje i ČŠI ve Výroční zprávě a poukazuje na nutnost vyrovnávat rozdíly ve vývoji a vzdělávání dětí a připravovat je na návaznost dalších stupňů vzdělávání v rámci celoživotního vzdělávání (ČŠI, 2020). Cíle předškolního vzdělávání jsou specifikovány v RVP PV, který je hlavním kurikulárním dokumentem pro edukaci, která se realizuje v mateřské škole. Tyto cíle jsou rozděleny do několika úrovní. Od cílů obecných, které vycházejí ze školského zákona a Bílé knihy, až po cíle konkrétní, které se vztahují k aktivitám realizovaným v MŠ (Majerčíková & Rebendová, 2016). Hlavním záměrem předškolního vzdělávání specifikuje RVP PV (2021) v rozvoji dítěte v oblasti „fyzické, psychické i sociální a vést je tak, aby na konci svého předškolního období bylo jedinečnou a relativně samostatnou osobností, schopnou zvládat, pokud možno aktivně a s osobním uspokojením, takové nároky života, které jsou na ně běžně kladeny“ (s. 10). Jak poukazuje Majerčíková & Rebendová (2016), tato edukace je realizována na holistickém přístupu k dítěti, které je vnímáno „tady a teď“. Na dítě není nahlíženo jako na osobu, která by měla být připravována na spolupodílení se ve velké společnosti. Těchto obecných cílů,

kteřé jsou stanoveny v RVP PV je možno dosáhnout jen na základě spolupráce rodiny, fungujícího školského prostředí, které má vytvořené kvalitní podporu a zázemí taktéž u svého zřizovatele. Význam předškolního vzdělávání je tudíž nezpochybnitelný pro celkový rozvoj dítěte. Vytváří se tak základy pro celoživotní rozvoj dítěte, úspěšné celoživotní učení, a sociální integraci. Vytváří se tak základ pro přímou vazbu na další vzdělávání a posléze zaměstnanost (ČŠI, 2020).

Mateřská škola jako organizace

Mateřskou školu a její způsob řízení, můžeme vnímat ze dvou pohledů. Jako běžnou organizaci nebo organizaci specifickou. Nejdříve představím pojem organizace v obecném pojetí, který vychází z managementu. Pokud vycházíme z definic organizace, jak uvádí Pol (2007b), v organizaci se usiluje o plánování a koordinaci činností lidí za účelem dosažení společného cíle prostřednictvím rozdělení práce a funkcí s vytyčením jednotlivých odpovědností a hierarchií moci v dané organizaci. Tento způsob vnímání je založen na psychologickém a politickém aspektu. Organizace v obecném pojetí označuje prostředí, ve kterém se cílevědomě uplatňuje vliv na lidské činnosti. Jedná se o seskupení lidí, kteří spojí své síly za účelem dosažení společného cíle (Pitra, 2007). Mateřskou školu můžeme vnímat i jako specifickou organizaci, jak uvádí Pol (2007b), z důvodu procesu výchovy a vzdělávání, který probíhá ve školním prostředí a taktéž díky začlenění škol do širšího společenského kontextu. Škola jako organizace má společný cíl, tvoří jej formální skupina lidí s definovanou organizační strukturou, která určuje povinnosti jednotlivých skupin. Pro tuto specifickou organizaci jsou vyžadovány „specifické nároky na vedení, řízení a správu škol, a také adekvátní přípravu vedoucích pracovníků škol pro tyto činnosti“ (Pol, 2007b, s.14). Tyto specifika vyplývají z formulování obecných a neuchopitelných cílů v oblastech vzdělávání, problémy v měření efektivity práce skupin a jednotlivců, stupňů vzdělání zaměstnanců. V řízení organizace se všechny tyto oblasti promítají a proto není možné aplikovat jednotný způsob vedení a řízení organizace obecně na všechny mateřské školy. Je nutné a žádoucí aplikovat postupy řízení dle podmínek jednotlivých škol a z těch vycházet pro další rozvoj dané školy. Každá mateřská škola zpracovává svou organizační strukturu, která je závislá na počtu úrovní vedoucích pracovníků a podřízených. Formální organizační struktura je využívána jako podklad pro vymezení jednotlivých kompetencí pro dané zaměstnance. Je to mechanismus, který slouží k odlišení pozic manažerů a pracovníků. Umožňuje nastavení delegování pravomocí. „Důvodem pro vytváření organizačních struktur je efektivní vykonávání činností směřujících k dosahování cílů organizace“

(Cimbálníková, 2009, s. 66). Jedinečnost každé školy se projevuje ve využití a implementaci dlouhodobých, střednědobých a krátkodobých cílů při plánování svého dalšího rozvoje. Má možnost rozvíjet a podporovat tak kulturu školy na základě komunikace s vnějším prostředím, zaměstnanci a vytvářet tak povědomí u širší veřejnosti. Ve specifičnosti mateřské školy jako organizace se projevuje vliv vnitřních i vnějších skupin lidí, jako jsou rodiče, učitelé, úředníci, politici inspektoři a další formální či neformální skupiny lidí, kteří organizaci ovlivňují (Pol, 2007b).

1.2 Právní formy škol

Mateřské školy v České republice existují v několika právních formách, které se liší zřizovatelem, financováním a způsobem řízení. Cílem samotné školy není vytváření zisku, ale poskytovat kvalitní službu – výuku za co nejefektivnějšího využití poskytnutých prostředků (Pol, 2007b). Předškolní vzdělávání, které poskytuje mateřská škola je dle školského zákona službou veřejnou. Je tedy provozována a její vznik a fungování je v zájmu veřejnosti. Zákon ukládá, že by měla být dostupná každému bez ohledu na jeho majetek a příjmy. Mateřská škola musí dodržovat zákonné normy, směrnice a rozhodnutí MŠMT, které tuto službu specifikují. Veřejnou službu mohou taktéž nabízet i soukromé subjekty jako jsou například univerzitní mateřské školy a firemní. Ty musí splňovat stejné podmínky jako mateřské školy zřizované a financované orgány samosprávy a státem (Majerčíková & Rebendová, 2016). Mateřské školy můžeme rozdělit na základě kritérií, jako je právní forma pro zřízení školy, dle zřizovatele a můžeme specifikovat mateřskou školu taktéž na základě obsahu, který ve vzdělávání preferuje. Nejpočetněji zastoupené právní formy mateřských škol v České republice jsou školy a školská zařízení vedena jako školské právnické osoby nebo příspěvkové organizace. Jejich zřizovatelem může být ministerstvo, MŠMT, kraj, obec, svazek obcí (školský zákon, 2004). Dobrovolné svazky obcí jsou právnické osoby, které umožňují obcím se sdružovat za účelem a prosazováním společných zájmů, zajištěním veřejných služeb jako například oblast školství. Upravuje ho zákon č. 128/2000 Sb., o obcích. Uvedeným příkladem spolupráce může být založení svazkové mateřské školy. Jak již bylo uvedeno, nejčastější právní formou je příspěvková organizace.

Na závěr bych shrnula možnosti vzdělávání dětí v mateřských školách, které poskytují předškolní edukaci. Největší skupinu škol tvoří státní mateřské školy, které zřizuje Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR (MŠMT) a jsou financovány ze státního rozpočtu a řízeny MŠMT. Mezi další formy škol patří příspěvkové organizace, jejich

zřizovatelem je obec, kraj nebo jiný právní subjekt. Provoz příspěvkových organizací financuje zřizovatel a mohou získávat dotace. Mateřské školy mohou vystupovat jako školské právnické osoby, jež zřizuje obec, kraj nebo jiný právní subjekt, jejich provoz zajišťuje zřizovatel, mohou se zapojovat do dotačních programů a mohou získávat vlastní příjmy. Poslední skupinu tvoří soukromé mateřské školy, které vznikaly i díky nedostatečným kapacitám v mateřských školách státních. Soukromé mateřské školy může zřizovat fyzická nebo právnická osoba a jsou financovány na základě školného, dotací a z vlastních příjmů organizace.

1.3 Střední článek ve vzdělávání

Střední článek podpory je v poslední době velmi diskutovaným tématem v oblasti vzdělávací politiky. Středním článkem se zabývají i v zahraničních výzkumech, tento termín nemá jasně definované ukotvení. V této době můžeme spatřovat pokusy využít středního článku pro vytvoření systému podpory ředitelů a zřizovatelů. Tento systém by měl vytvořit takzvaný spojovací pilíř mezi těmito aktéry a vytvořit tak, co nejvhodnější podmínky pro řízení a rozvoj vzdělávání v mateřských školách a školách základních. Snahou je, aby měl ředitel více času pro aplikaci změn a inovací v pedagogické oblasti.

Vybudování sítě středního článku podpory si klade za cíl zvýšit kvalitu vzdělávání, zefektivnit řízení škol a snížit nerovnosti ve vzdělávání. Tyto cíle popisuje Strategie vzdělávací politiky do roku 2030+. Důvodem, proč vznikl tento projekt cílené metodické podpory, je na základě vysoké decentralizace škol v České republice. Tato vysoká míra autonomie je zde nejvyšší na světě. Přináší výhody i nevýhody pro ředitele i zřizovatele, děti a žáky škol. Vysoká míra decentralizace vychází z množství malých obcí, které v České republice jsou. Řada těchto obcí zřizují právě mateřskou, popřípadě základní školu i za cenu, že není zcela naplněna kapacita školy, která je doporučena vyhláškou 14/2005 Sb. Vlivem velkého počtu škol vzniká problém, že chybí odborné kapacity učitelů a ředitelů. ČŠI (2023) udává, že v ČR je 4172 škol základních a tohohle počtu má 28,8% méně než 50 žáků. Tyto školy jsou zřizovány 2560 různými zřizovateli. Zlínský kraj je jednou z oblastí, kde je také velký počet malých škol základních a škol mateřských, na základě rozhovoru se zástupkyní zřizovatele podotkla, že je tato skutečnost ovlivněna umístěním oblasti i pohraničí se Slovenskou republikou. Zřizovatelé malých obcí se snaží tyto malé školy podporovat, aby vytvořily komfort zákonným zástupcům, zajištění služby školy mateřské a základní. Tento fakt potvrzuje i Pelikán (2012, s. 591) ve svém výzkumu, kde uvádí „Škola má svoje

nezastupitelné místo v životě komunity, v rámci níž funguje.“ Rušení škol by mohlo vést ke stěhování rodičů s dětmi do větších obcí a vesnice, kde by nebyly školy, by se začaly vyliďňovat. Decentralizace má dopad, jak popisuje ve svém výzkumu Černý (2022), na ředitele, kteří jsou zahlceni velkou mírou administrativy a nemá tak prostor pro pedagogické vedení školy, které se promítá negativně na kvalitě získaného vzdělávání. Tyto zjištění potvrzuje taktéž Trojan & Svobodová (2019). Je důležité si ujasnit, jakým způsobem bude probíhat pomoc Středního článku školám. Tyto pojetí definuje Veselý (2021, s. 48) následovně. „Střední článek jako volná síť místních aktérů“ – spadají sem aktéři více škol v územním celku. „Střední článek jako koordinovaný a integrující systém aktérů“ - aktéři propojeni v neformálních i formálních sítích, zajišťují podporu, vedení a řízení více škol. „Střední článek jako místně organizované uskupení několika klíčových organizací“ – působnost se vztahuje na určité území, úkolem je taktéž vedení nebo řízení škol. „Střední článek jako dekoncentrovaná instituce veřejné správy“- jedná se o orgán veřejné správy, podporuje, vede nebo řídí více škol.

Nyní v České republice působí Střední článek podpory ve všech krajích. Na základě pilotního ověření ve dvou krajích byly vytyčeny soubory opatření, na které se bude střední článek zaměřovat. Střední článek bude představovat systém metodické podpory, která svými vlivy vytvoří podmínky pro naplňování Strategie vzdělávací politiky ČR 2030+. Podpora bude cílena na management škol, později se bude taktéž zaměřovat na podporu pedagogického procesu. Střední článek by měl přispět k podpoře leadershipu ředitelů škol, podpořit síťování aktérů ve vzdělávání v oblastech regionů, podporovat začínající ředitele, poskytovat pravidelný informační servis aj. ČŠI (2023). Tento projekt by měl přispět ředitelům a zřizovatelům škol vytvářet co nejlepší podmínky pro vzdělávání ve školách.

2 ŘEDITEL MATEŘSKÉ ŠKOLY

Ředitele mateřské školy definuje § 130 školského zákona jako statutární orgán školské právnické osoby (školský zákon). Ten poté vystupuje jménem právnické osoby na veřejnosti a má pravomoc školu zastupovat. Ředitel je jmenován na základě úspěšného vykonání konkurzního řízení zřizovatelem dané školy na období šesti let. Ředitel školy musí pro jmenování do funkce splňovat předpoklady, které udává zákon o pedagogických pracovnících č. 563/2004 Sb. v § 3 a v § 5. Jak uvádí i Poláková (2012) těmito předpoklady pro vykonávání funkce ředitele jsou:

- plná způsobilost k právním úkonům,
- odborná kvalifikace pro vykonávání přímé pedagogické činnosti,
- bezúhonnost,
- zdravotní způsobilost,
- prokázání znalosti českého jazyka.

Dále musí ředitel mateřské školy před nástupem do funkce získat praxi výkonem přímé pedagogické činnosti v délce tří let. Po jmenování na vedoucí pracovní místo na základě konkurzního řízení má ředitel povinnost do tří let od počátku výkonu činnosti ředitele školy absolvovat studium pro ředitele škol a školských zařízení v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Z této povinnosti jsou vyňati ředitelé škol, kteří získali znalosti v oblasti řízení školství v akreditovaných studijních programech na vysokých školách (zákon o pedagogických pracovnících).

Ve školském zákoně (2004) jsou definovány práva a povinnosti ředitele, které jsou v jeho kompetencích. Povinnosti ředitele školy a školského zařízení jsou:

- rozhodování ve všech záležitostech, které se týkají poskytování vzdělávání a školských služeb,
- je odpovědný za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání,
- vytváří podmínky pro vykonávání inspekční činnosti České školní inspekce a zpracovává následná doporučení,
- podporuje pedagogické pracovníky v dalším vzdělávání,
- vytváří systém pro včasné informování o průběhu a výsledcích vzdělávání dítěte,
- zajišťuje a odpovídá za dohled nad dětmi ve škole a školském zařízení.

Další povinnosti, které stanovuje legislativa a jsou povinné pro ředitele škol, které jsou zřizovány státem, krajem, obcí nebo svazkem obcí, jsou jak uvádí Poláková (2012) stanovuje podmínky provozu a organizace školy, jako je například školní řád, odpovídá za účelové nakládání s finančními prostředky státního rozpočtu. Tyto povinnosti se netýkají soukromých a církevních škol. Ředitel školy vykonává povinnosti v oblasti státní správy v době přijetí a ukončení předškolního vzdělávání dítěte (školský zákon). V ostatních případech vykonává rozhodnutí v rámci samosprávy.

2.1 Role ředitele školy

Trojan (2021) definuje termín jako určitou sociální pozici, ve které je očekáváno určité chování od daného jedince, který se v této roli a postavení nachází. Samotný ředitel během pracovního dne jednotlivé role mění, a tudíž se předpokládá, že se v nich dokáže rychle orientovat. Role ředitele školy se v průběhu let velmi změnil. Důležitá změna nastala v období roku 2000 na základě reformy státní správy, čímž bylo dosaženo, jak uvádí Svobodová a Trojan (2019) postupného posílení role statutárních zástupců a autonomie škol. Pozice ředitele školy se skládá ze dvou rovin, které jsou definovány v legislativou České republiky a jsou podkladem pro stanovení pracovních povinností ředitele. Obsahují povinnosti pedagogického pracovníka a vedoucího pracovníka – manažera. Hornáčková (2012) poukazuje na zvyšující se pozornost práce ředitele v oblasti vedení lidí a personalistiku. Důraz je kladen na aktivizující metody, jako je projektování, organizování lidí, což vede ke zvyšujícím se nárokům na ředitele škol, kteří zodpovídají za kvalitu vzdělávání. Whitaker (2020), sdílí názor, že jedna z úloh ředitele je získat kvalitní učitele pro svou školu, aby dosáhli vysoké úrovně školy. Popisuje, že ředitel má pouze dvě možnosti, jak tohle cíle dosáhnout, buď získá nové učitele, nebo se bude snažit svým vedením podpořit stávající učitele, které již má. Ředitel by tedy měl zastávat roli mentora, aby dosáhl co největší efektivity každého učitele, což by mělo vliv na další rozvoj školy. Předpokládá se, že ředitel školy bude vůdčí osobností, který prezentuje školu na veřejnosti, je nositelem vize, spolupracuje se zřizovatelem (Kuchař, 2014). Trojan a Svobodová (2019) ve svém výzkumu specifikují ředitele školy jako klíčového pracovníka a taktéž poukazují na nárůst administrativní zátěže, kterou zpracovává. Změnu role ředitele a vnímání managementu školy z pohledu veřejnosti dle výzkumu Svobodová a Trojan (2019) je předpokládáno, že bude jeden z předních aktérů, kteří přispívají k rozvoji školství. Na proměnu role ředitele upozorňuje již Pol (2007a), kdy se hlavní důraz odklání z původního pedagogického vedoucího k roli lídra. Poukazuje na nutnost reagovat v procesech řízení na

mění se podmínky. Tento způsob uvažování o novém vedení lidí je podmíněn změnou obsahů práce a neustálého navyšování administrativy, kterou zpracovává ředitel (Voda, 2015). Jak uvádí Trojan (2021) ne vždy mohou ředitelé administrativu a povinnosti v oblasti správy škol delegovat v rámci instituce na své zástupce, popřípadě využít služby externích subjektů z důvodu finančního zatížení škol. Této problematice typů ředitele z pozice pedagogické a provozní oblasti se věnuje ve výzkumu Černý (2022).

Trojan (2021) taktéž poukazuje na nesprávné chápání pojmu ředitele, který je v České republice používán. Upozorňuje, že termín ředitel byl převzat z firemního prostředí. V součinnosti s představou role ředitele školy před rokem 1989 může být ředitel chápán jako osoba, která hlavně kontroluje předepsané úkoly dle metodických příruček a podnětů přicházejících z vnějšího prostředí do školy. Výzkumy prokázaly, že tato skutečnost v nesprávném chápání termínu ředitele se negativně odráží v kvalitě vzdělávání. Role ředitele v pedagogickém procesu vystupuje jako lídr a manažer s odpovědností například za vizi dané školy a školní vzdělávací program. Ředitel vystupuje taktéž jako vykonavatel procesu v pedagogické činnosti. Provádí hospitace, je rádcem a oporou pro pedagogy. Pro srovnání pojmu ředitele v anglickém jazyce můžeme označit několik pojmů, jako je director, principal, headmaster, které lépe vystihují problematiku ředitele školy. Proto pro správné pochopení doporučuje používat označení ředitele školy v sousloví (Trojan, 2021).

2.1.1 Kompetence ředitele mateřské školy

Termín kompetence se v současné době používá často. Lhotková et al. (2012, s. 23) vysvětluje tento termín v manažerském pojetí následovně. „Jednak jako rozsah pravomocí a jednak jako způsobilost k úloze. V obou případech se tento pojem vyjadřuje k tomu, zda je konkrétní člověk kompetentní něco udělat.“ Kompetence tedy udává nároky, které jsou kladeny na ředitele. Autorka tyto kompetence popisuje jako kompetence od jiného, které udávají postavení v organizační struktuře organizace, taktéž pravomoc a odpovědnost za výsledek rozhodnutí. Druhou rovinu představuje kompetence od sebe, což představuje dovednost, způsobilost a schopnost. Trojanová (2014) představuje kompetenční model středního managementu. Ten v sobě obsahuje všechny složky, které by měl řídicí pracovník zvládat. Tento model může být využit jak při výběru nového pracovníka, tak může být východiskem pro hodnocení. „Kompetenční model ředitele školy dle Trojana je rozdělen na šest oblastí kompetencí: lídrovské kompetence, manažerské kompetence, odborné kompetence, osobnostní kompetence, sociální kompetence, řízení a hodnocení edukačního

procesu“ (Trojanová, 2014, s.73-74). Tyto kompetence jsou dále konkretizovány vždy do čtyř oblastí.

2.2 Školský management a jeho význam pro ředitele mateřské školy

Na základě změny ve správní subjektivitě škol se do popředí dovedností ředitele dostává oblast vedení lidí, taktéž označována jako leadership a personalistika. Díky těmto změnám je od ředitelů škol očekáváno, že budou souběžně s vykonáváním pedagogické činnosti zastávat i činnosti manažerské. V minulosti tato oblast ve vztahu k řediteli byla upozadována, ale vlivem nových poznatků a zvyšováním množství administrativy se musí ředitel vybavit odbornými znalostmi a dovednostmi, které mu budou ku prospěchu organizování své práce (Syslová & Hornáčková 2012). Pojem management vychází z oblasti podnikání. Ve školách je aplikován management školní, který vychází z obecného managementu a aplikuje v sobě specifika výchovy. V době reforem školství začal být tento pojem více používán v praxi škol, který v sobě nese myšlenku řízení školy v širších souvislostech, které v sobě zahrnují i kulturu školy. V pedagogickém slovníku Průcha (2013, s. 306) definuje školní management jako „víceúrovňový systém řízení a organizace školství od makroúrovně školského systému po řízení a organizaci školy.“ Z předešlého textu je tedy zřejmé, že školní management je na více úrovních řízení od makroúrovně, která zastřešuje vedení politiky státu až po mikroúroveň, kterou prezentuje ředitel školy. Pro efektivní plánování a dosažení stanovených cílů ředitel školy využívá funkcí školského managementu, které vedou k efektivnímu vedení lidí a celé organizace. Mezi tyto funkce patří vedení lidí, plánování, kontrola a hodnocení (Hornáčková et al.2012). Využívání manažerských dovedností, která vede k posunu školy a zvládnutí velkého množství povinností a úkolů ředitele se musí ředitel naučit a tuto dovednost prohlubovat. Trojan & Svobodová (2019) poukazují na skutečnost, že v oblasti vstupního manažerského vzdělání určuje zákon o pedagogických pracovnících, jako jednu z povinností, kterou musí ředitel splnit po nástupu do funkce. Poté již není vyžadováno po vedoucím pracovníkovi se v oblasti školského managementu zabývat a dále vzdělávat. Tito autoři na základě výzkumu potvrdili, že na základě postupného množství pracovních povinností nemají tolik času na orientaci pedagogického procesu, což se shoduje i další zahraniční výzkum, který uvádím. Hobson, A. (2003) se zaměřuje ve výzkumech na začínající ředitele škol. Jak vnímají změnu své role a objem povinností, které přináší nová pracovní pozice. Jedním z údajů vyplynulo napříč výzkumy v různých zemích, problémy s řízením time managementu. Tento problém se více prohluboval u menších škol, kde nebyla možnost delegovat práci na podřízené

pracovníky. Mezi další oblasti, které zmiňovali ředitelé ve svých výpovědích patřila oblast správy budovy, zajištění finančních zdrojů, nedostatek času a taktéž potřeba vytvořit lepší povědomí o škole u veřejnosti. Z důvodu nedostatku času a nárustu povinností ředitele, které jsou doloženy výzkumy i zkušenostmi ředitelů, Riedl Černíková et al. (2019) uvádí nutnost ředitelů delegovat své povinnosti na další zaměstnance. Současný trend podporuje přenesení zodpovědnosti za splnění úkolů podřízeným pracovníkům, což předchází syndromu vyhoření a řediteli tak zbyde dostatek času na pedagogickou oblast řízení. Autorka poukazuje na potřebu ředitele umět efektivně řídit svůj čas. Pro zjištění rezerv, může ředitel využít analýz, které jsou v knize předkládány a využít rezerv svého jednání, aby nastavil efektivní proces změny u sebe a posléze u zaměstnanců.

3 SPOLUPRÁCE ŠKOLY SE ZŘIZOVATELEM V OBLASTI ROZVOJE ŠKOLY

V této kapitole se budu zabývat důležitostmi a možnostmi spolupráce mezi zřizovatelem mateřské školy a ředitelem školy. V posledních letech se o tuto spolupráci začíná více zajímat širší veřejnost, zřizovatelé i vzdělávací politika státu. S rozvojem školy a spoluprací se pojí termíny jako kultura školy, klima školy a vize školy. V následující části se pokusím nastínit, jak se tato problematika promítá do rozvoje školy.

Oblasti spolupráce ředitele a zřizovatele školy

Výsledkem změn ke kterým došlo za posledních 25 let je decentralizace ve vzdělávací politice, což se projevuje tím, že velká část povinností a rozhodovacích pravomocí přešla ze zřizovatelů škol na ředitele škol. Tyto změny se promítly právě v pozicích zřizovatelů a ředitelů, která se projevila do prohlubování napětí mezi ředitelem a zřizovatelem, která vyplývala z nejasností vymezení kompetencí jednotlivých aktérů a upozadování role zřizovatele školy. Tyto změny vedly k ovlivnění úspěchu škol při zavádění změn potřebných k realizaci kvalitnějšího vzdělávání a naplňování vizí a cílů, o které se škola pokoušela. Kuchař et al. (2014) podotýká, že tento způsob nastavení kompetencí podpořil udržení standardu škol, ovšem v případě, že škola měla nekvalitního ředitele, vedla ke snížení úrovně školy. Jednou z nejdůležitějších činností, která je očekávána od ředitele, je vytváření fungující spolupráce a komunikace se zřizovatelem a partnery školy. Tuto skutečnost vlivu ze strany zřizovatele si je ředitel vědom a proto se snaží vytvářet podmínky pro realizování zdárné spolupráce pro dosažení naplánovaných vizí a cílů, které by měly být pro oba aktéry prioritou. Působení na zdárný průběh a zavádění změn ovlivňují odlišné pojetí zřizovatele a ředitele školy. Obec zastává působnost jak veřejné správy ke vztahu ke státu, tak i samosprávy ve vztahu k řediteli. Syslová et al. (2016) uvádí, že oblasti, které spravuje zřizovatel ve vztahu ke škole, specifikuje školský zákon. Mezi tyto povinnosti můžeme zahrnout zajištění zařazení školy do školského rejstříku, zřizovatel vybírá ředitele školy na základě konkurzního řízení, stanovuje termín pro přijímací řízení do mateřské školy, provádí kontrolní činnost v rámci svých kompetencí, zpracovává návrhy finančních rozpočtů, zajišťuje finance na provoz mateřské školy (Syslová et al., 2016). Autorka poukazuje na skutečnost, že i když zřizovatel má mnohé povinnosti ve vztahu ke škole, do pedagogické oblasti, která je prioritou ředitele školy a která se ve škole uskutečňuje, nemá mnoho možností, jak zasahovat a ovlivňovat tento proces.

Pro zdárný rozvoj mateřské školy je tedy důležité nastavení a průběh spolupráce mezi ředitelem a zřizovatelem školy. Oba aktéři si jsou vědomi vzájemné důležitosti pro realizování rozvoje a koncepce školy. Nastavení a fungování spolupráce mezi školou a zřizovatelem se různí. Tato úspěšnost je provázána i s komunikací, která se jeví jako funkční, je založena na neformálních setkáváních mezi řediteli, zřizovateli při společných a neformálních akcích, které jsou pořádány pro rodiče a veřejnost (Syslová & Horňáčková 2012). K dobře nastavené a funkční spolupráci přispívají srozumitelná pravidla, kde bude vyjasněno, kdo z aktérů nese za které oblasti zodpovědnost, jakým způsobem bude probíhat samotná komunikace. Těmito kroky lze předcházet nejasnostem a možným konfliktům, které by měli negativní vliv na vzdělávací instituci.

Vstupují zde taktéž faktory, které popisují zřizovatele hlavně jako politika, který se snaží dosáhnout svých cílů, oslovení rodičů – potenciálních voličů. Hlavním cílem politika nebo úředníka, který má na starosti v obci školství, je zajistit vhodné podmínky pro práci škol. Kowalski, (2010) upozorňuje, že stabilita ve vedení a řízení školy je důležitou součástí rozvoje školy. Časté změny ve vedení škol mají za následek zhoršení školní kultury. Poukazuje na skutečnost, že ročně až deset procent ředitelů opouští svou pozici. Většina ředitelů rezignuje na základě vlastního rozhodnutí. Někteří z nich volí opětovný návrat k výkonu učitelské profese a část využívá nabídky ze soukromého sektoru do manažerských pozic. Do oblasti vzájemné spolupráce se nejvíce promítá finanční zabezpečení provozu školy (Kuchař et al., 2014). Syslová & Horňáčková (2012) upozorňují, že postavení zřizovatele a jeho kompetence jsou dány jako závazné, které ředitel musí respektovat. Ředitel je podporován ve vytvoření podmínek pro vybudování spolupráce s zřizovatelem na základě neformálních setkávání, například při akcích pořádaných pro rodiče dětí. Na vytvoření vstřícného a fungujícího vztahu mezi zřizovatelem a ředitelem vstupuje vliv lidského faktoru, který by neměl ani jeden z aktérů pominout. „Výrazným prvkem, který přispívá ke zkvalitňování vztahů, je otevřenost MŠ veřejnosti. Vytváří tím společenský prostor pro občany a obohacuje kulturní život“ (Syslová & Horňáčková 2012, s. 332). Pro vytvoření kvalitní spolupráce a komunikace se musí ředitelé a zřizovatelé přizpůsobit situaci, ve které se nacházejí a snažit se hledat společnou cestu, která bude ideální pro daného zřizovatele, se kterým jsou v kontaktu právě oni. Jen tímto způsobem lze dosáhnout vytyčených cílů rozvoje mateřské školy.

3.1 Klima mateřské školy

Klima školy je definováno jako „sociálně psychologická proměnná, vyjadřující kvalitu interpersonálních vztahů a sociálních procesů, které fungují v dané škole tak, jak ji vnímají, prožívají a hodnotí učitelé, žáci, případně zaměstnanci školy“ (Průcha, Walterová & Mareš, 2013, s. 125). Dle definice můžeme posoudit, že klima je poměrně dlouhotrvající stav, což se odlišuje od atmosféry, která trvá poměrně krátkou dobu. Čapek (2010) popisuje klima školy jako dlouhodobý jev, který je vytvářen na základě jednání a sociálních interakcí lidských jedinců, tedy všech aktérů, kteří do mateřské školy vstupují. Klima školy autor dále rozvádí na klima třídy a klima učitelského sboru. Výzkumy, které se zabývají sociálním klimatem učitelských sborů v mateřské škole a základní škole se věnovali autoři Navrátilová, Urbánek, Pacholík & Picková (2020), kde se potvrzuje, že klíčovými faktory, které ovlivňují klima učitelského sboru jsou vedení lidí, řízení školy a personální složení sboru. Škamrlík (2017) uvádí, že v mateřské škole dochází k mnoha interakcím mezi dětmi, učiteli, rodiči a tyhle všechny aspekty se odrážejí v budování klimatu. Je důležité si uvědomovat, že se děti v mateřské škole učí nápodobou a za pomoci sociálního učení, děti vnímají a pozorují, jak jednotliví zaměstnanci komunikují a vystupují s ředitelem, rodiči, dětmi, kolegy. Tyto situace poté mohou promítat do svých zkušeností a her, vytváří se tak základy hodnot a postojů a socializaci dítěte. Podle Škamrlíka (2017) je budování pozitivního klimatu nezbytnou součástí práce ředitele a ukazatelem jeho působení a ovlivňování lidí. Důležitým prvkem při vytváření a upevňování klimatu, je stanovení a dodržování pravidel školy, která budou respektována a dodržována všemi zúčastněnými. Ředitel školy je tak hlavní osobností, která prezentuje klima školy s rodiči, učiteli a veřejností. Zlepšení klimatu školy dosáhneme pomocí seznámení zaměstnanců s vizí, kam chceme, aby se mateřská škola ubírala.

3.2 Kultura mateřské školy

Kulturou mateřské školy pojmenováváme to, jak se škola prezentuje na veřejnosti, jak je vnímána v okolí, jakou má pověst u rodičů a odborné veřejnosti. S kulturou školy souvisí několik propojených prvků, které samotnou kulturu stmelují. Mezi ty patří například symboly, které reprezentují školu, image, osobnosti a pravidla (Syslová, 2016). Čapek (2010) uvádí, že s kulturou školy souvisí normy, tradice, zvyky, které se vztahují a charakterizují danou školu. Hornáčková (2021) se vyjadřuje o kultuře školy jako o odrazu souboru faktorů, které působí a ovlivňují školu a její management, který má přímý vliv na

samotnou kulturu. Mezi tyto faktory patří vztahy mezi pracovníky, důvěra ve vedení školy, režim školy a organizační struktura, kontrola, rozvoj učitelů a další. Mnoho aspektů, které se spolupodílí na kultuře školy, mohou napomoci ke zvýšení efektivity školy, nebo naopak povedou k jejímu snížení a dopadu na vztahy mezi zaměstnanci. Do těchto vztahů se promítají různorodé proměnné. Bez ohledu na příčinu špatných vztahů mezi kolegy, vždy tato skutečnost působí negativně na kulturu a atmosféru školy samotné. Od vedoucího pracovníka se tedy očekává, že bude zajišťovat kontrolu a eliminaci porušování pravidel, která by měla být nastavena pro všechny v organizaci. Tato možnost řešení konfliktů se může jevit jako nejlepší, ale Kowalski, (2010), předkládá, že tento způsob může zanechat dlouhodobé negativní dopady na kulturu školy, pokud ředitel ihned zasahuje do konfliktu mezi zaměstnanci. Pol (2007b, s. 124) poukazuje na skutečnost, že ve školách převládá kultura dospělých nad kulturou pedagogickou. „Kultura dospělých se vyznačuje akcentem na dospělé (zaměstnance) ve škole a jejich práva. Dospělí v ní participují jako rovnocenní partneři, mají právo sociálně přijatelným způsobem uplatňovat své normy a hodnoty.“ Oproti tomu, kultura pedagogická se primárně zaměřuje na děti. Tato pedagogická kultura by měla být podporována záměrně na úrovni jednotlivců i na úrovni organizace. Jedním z vlivů, který se projevuje na kultuře školy je komunikace mezi aktéry. Komunikace by měla být funkční, efektivní a obousměrná. Může probíhat v rámci organizace, ale i směrem k veřejnosti, která dává možnost zapojit do vzdělávání širší okruh partnerů, jež vede ke zvýšení úrovně vzdělávání (Syslová, 2016).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 METODOLOGIE VÝZKUMU

Empirická část diplomové práce se zabývá zjišťováním spolupráce ředitelů mateřských škol a zřizovatelů v souvislosti zkvalitnění rozvoje školy. Vzhledem ke stanovenému cíli výzkumu a výzkumným otázkám byl aplikován kvalitativní přístup k výzkumu. Tento způsob byl zvolen, protože může vést k rozklíčování nastavení spolupráce dílčí problematiky, kterou se diplomová práce zabývá. Empirická část práce byla zpracována za pomoci dvou výzkumných metod. Hlavní výzkumnou metodou byly polostrukturované rozhovory s jednotlivými zástupci skupin ředitelky mateřských škol a se zřizovateli škol. Popřípadě byly prováděny rozhovory se zástupci zřizovatelů, kteří měli ve svých pracovních kompetencích jednání a rozhodování o dalších aktivitách a rozvoji škol. Jako doplňující a rozšiřující metoda byla použita analýza dokumentů. Pro tuto analýzu byly zpracovány inspekční zprávy ČŠI. Strategické dokumenty pro rozvoj jednotlivých škol a jejich vizí ředitelkami mateřských škol poskytnuty nebyly. Jedním z důvodů byl fakt, že v době výzkumu probíhaly konkurzy na mateřské školy nebo se ředitelky obávaly, že konkurz bude vyhlášen. Proto ředitelky tyto dokumenty nechtěly poskytnout z důvodu využití pro tyto účely.

4.1 Výzkumné cíle a výzkumné otázky

Hlavním cílem výzkumu je popsat, jak probíhá spolupráce mezi ředitelem a zřizovatelem mateřské školy v oblasti rozvoje školy.

Dílčí cíle výzkumu:

- Odhalit aspekty, které se podílí na spolupráci mezi ředitelem a zřizovatelem na rozvoji školy.
- Odkrýt specifika komunikace mezi ředitelem a zřizovatelem školy.
- Popsat priority zřizovatelů a ředitelů škol v oblasti rozvoje školy.

Výzkumné otázky:

- Jaké aspekty se podílejí na spolupráci mezi ředitelem a zřizovatelem na rozvoji školy?
- Jaká jsou specifika komunikace mezi ředitelem a zřizovatelem školy?
- Jaké jsou priority zřizovatelů a ředitelů škol v oblasti rozvoje školy?

4.2 Participanti výzkumu

Zásadním rozhodnutím, před oslovením jednotlivých participantů k rozhovorům, bylo promyšlení kritérií, výběru zástupců jednotlivých typů škol. V případě oslovení a ochoty poskytnout rozhovory ze strany ředitelů škol nebyl poměrně žádný problém. Tady jsem si stanovila kritéria výběru, aby byla možnost srovnání mezi řediteli škol z obcí a města. Snažila jsem se oslovit ředitele škol tak, abych mohla srovnávat výpovědi jednotlivých ředitelů i s přibližně velkou kapacitou školy. V případě zřizovatelů nastal problém, jelikož nebyli tak otevření a ochotní poskytnout interní informace, jakým způsobem spolupracují s řediteli škol. Důvodem byla možná obava z prezentace jejich práce, zájmu a možným nedostatkem informací o školské problematice. Navíc to byla i doba, kdy samotný výzkum probíhal, kdy někteří zřizovatelé škol uvažovali o vyhlášení konkurzů na pracovní pozice ředitelů škol, či již tyto konkurzy vyhlásili. Ředitele jsem oslovila, zda by byli ochotni poskytnout své koncepční záměry, které předkládaly ke konkurznímu řízení, kdy byli do pracovní pozice vybráni. Právě z tohoto důvodu, že očekávají, zda bude na jejich pozici vyhlášeno konkurzní řízení, své koncepty nedovolili poskytnout. I přes ujištění anonymity a nezveřejnění těchto dokumentů si chtěli ponechat zpracování svých vizí, jejich nedotknutelnosti a možného dalšího využití pro další rozvoj svých škol. Do výzkumného šetření bylo osloveno deset participantů. Tuto skupinu tvořilo pět ředitelek mateřských škol, čtyři zřizovatelé mateřských škol a jeden zástupce školského odboru, který má ve svých kompetencích spolupracovat s řediteli daných škol ve městě, čímž zastupuje zřizovatele školy. Bohužel se mi nepodařilo oslovit zástupce z jedné obce, nebo města, kdy by byli ochotni provést rozhovor jak zřizovatel, tak i ředitel mateřské školy. Jistě by bylo zajímavé, jak hodnotí tuto spolupráci vzájemně, zda by se ve svých výpovědích shodovali. Všichni oslovení participanté byli ze Zlínského kraje. Během zpracování diplomové práce se mi naskytl rozhovor i se zástupci MŠMT, kteří se zabývají problematikou Středního článku podpory, tak jsem se rozhodla tento rozhovor taktéž zahrnout do výzkumného šetření a provést tak rozbor, jakou vizi mají nadřízené orgány vzdělávací politiky v součinnosti s řediteli a zřizovateli škol. Tito zástupci MŠMT jsou určeni taktéž pro Zlínský kraj.

4.2.1 Charakteristika participantů

V tomto výzkumu jsou zastoupeny jak ženy, tak muži. Pro zajištění anonymity jsou ředitelky mateřských škol označeny Ř1 – Ř5. Zřizovatelé škol jsou označováni Z1 – Z5. Pro porovnání a zjištění rozdílů spolupráce jednotlivých škol mezi zřizovatelem a ředitelem

školy byli osloveni zástupci menších i větších mateřských škol z menších obcí i větších měst. U zástupců zřizovatelů jsem v jednom z měst prováděla rozhovor se zástupkyní odboru školství, kultury a sportu, která jedná se samotnými řediteli škol. Nyní budu specifikovat každého účastníka jednotlivě.

Ř1 – paní ředitelka je na pozici již pátým rokem. Nějakou dobu žila v zahraničí, poté, co se vrátila zpět do České republiky, si doplnila vysokoškolské vzdělání obor – Učitelství pro mateřské školy v bakalářském studiu. Již během studia si založila soukromou „miniškolu“, která byla spíše na bázi sousedského hlídání. Tuto „miniškolu“ provozovala a vedla pět let. Její obsah vzdělávání byl založen na komunikaci s českými dětmi v anglickém jazyce. Nyní pracuje pátým rokem v malé obci. Bohužel se potýká poměrně s velkými problémy, které přetrvávají od bývalých zaměstnanců a zástupců zastupitelstva. Mateřská škola je dvojtřídní a u předškolních dětí je pravidelně zařazována hlavní činnost v anglickém jazyce ve čtrnáctidenních intervalech, vždy, když má hlavní činnost paní ředitelka. Vzdělávání dětí v anglickém jazyce je hlavním konceptem, který si paní ředitelka vytyčila a který i aplikuje v činnostech s dětmi. Mateřská škola, kde nyní pracuje je běžná mateřská škola v právní formě příspěvkové organizace.

Ř2 – paní ředitelka je na pozici třetím rokem. Po celou dobu působí ve stejné mateřské škole. Začínala jako asistent pedagoga. Tuto pozici vykonávala pět let, během této doby si doplnila vysokoškolské vzdělání obor – Učitelství pro mateřské školy v bakalářském studiu. Po doplnění kvalifikace přešla na pozici učitelky mateřské školy a nyní již třetím rokem působí jako ředitelka mateřské školy. Tato škola se nachází ve větší obci. Mateřská škola má čtyři třídy, kde se nejvíce zaměřují na logopedické činnosti a podporu lidových tradic v obci a okolí.

Ř3 – paní ředitelka působí ve své funkci šestým rokem. Celkově má 19 let praxe jako učitelka a ředitelka. Nejdříve pracovala tři roky v mateřské škole ve větším městě, poté byla sedm let na rodičovské dovolené a pak začala pracovat v mateřské škole jako učitelka a v téhle stejné mateřské škole nyní je ředitelkou. Sama neměla ambice stát se ředitelkou, ale byla oslovena odcházející ředitelkou do starobního důchodu, aby se o tuto pozici ucházela. Vzhledem k tehdejšímu složení starších kolegyně, vyplývala tato možnost jako nejvhodnější, aby pokud možno školu nepřevzal do vedení někdo „cizí“. Paní ředitelka působí v mateřské škole v menším městě. V minulých letech navyšovali kapacitu školy o jednu třídu. Mají zde čtyři běžné třídy a jednu třídu speciální, logopedickou, kde pracují speciální pedagogové. Samotná paní ředitelka má středoškolské vzdělání s maturitou, obor

Předškolní a mimoškolní pedagogika. A nyní sama uvádí, že čeká, zda na ni bude vyhlášeno konkurzní řízení. Při rozhovoru se vyjádřila, že pokud konkurzní řízení bude vyhlášeno, tak se s velkou pravděpodobností již nebude o pozici ucházet.

Ř4 – tato paní ředitelka je ve funkci třetím rokem. V mateřské škole před nástupem do funkce nikdy neučila. Má vysokoškolské vzdělání učitelství pro střední školy. Na střední škole, jak uvedla, učila jen chvíli, poté pět let pracovala na základní škole. V této době byla oslovena zřizovatelem mateřské školy v malé obci, zda by se nechtěla ucházet o pracovní pozici ředitelky mateřské školy. Z důvodu nespokojenosti s předešlou paní ředitelkou se zřizovatel rozhodl využít možnosti vyhlášení konkurzního řízení, které obhájila nynější paní ředitelka. V době nástupu do funkce ředitelky se přihlásila na studium Učitelství pro mateřské školy v Olomouci, které by měla ukončit v letošním roce a získat tak potřebné vzdělání pro vzdělávání dětí v mateřské škole. Nastoupit do organizace, kde nikdy nepracovala, ji vedla vnitřní motivace aplikovat systém změn, které by vedly k vytvoření prosperující jednotřídní mateřské školy na malé obci.

Ř5 - paní ředitelka má dvacet let pedagogické praxe. Po celou dobu pracuje ve stejné MŠ. Z toho je nyní šestým rokem v pozici ředitelky mateřské školy. Nějakou dobu před tím, než se připravovala na tuto pozici, byla jmenovanou zástupkyní ředitelky MŠ. Na tuto pozici ji připravovala předešlá paní ředitelka. Jak sama podotkla, mateřskou školu přebírala ve velmi dobrém stavu. A byla si velmi vědoma zodpovědnosti, kterou na sebe přebírala, aby udržela stávající úroveň, která v mateřské škole byla nastavena. Již před nástupem do funkce se poměrně dobře orientovala v povinných dokumentech školy, legislativě a dalších důležitých oblastech pro řízení a vedení školy. Při nástupu do funkce měla mateřská škola 4 třídy, z toho jednu třídu speciální – logopedickou. Před rokem nový zřizovatel rozhodl o sloučení dvou mateřských škol pod jeden právní subjekt. Oslovil obě ředitelky těchto škol, aby předložily svůj koncept, jak by nadále vedly tyto sloučené školy. Z důvodu, že neuplynulo šestileté období ve funkcích ředitelek, nemohl být vyhlášeno konkurzní řízení, kde by se mohli přihlásit další zájemci. I vlivem ne příliš vhodné kultury přidružené školy byla vybrána paní ředitelka, se kterou jsem prováděla rozhovor. Jak při rozhovoru uváděla, období po sloučení těchto škol bylo velmi náročné, kdy si musela vytvořit systém pro vedení těchto dvou škol a vyhodnotit si, na které budově bude mít ona sama zázemí. Tato paní ředitelka má vysokoškolské vzdělání obor speciální pedagogika – s magisterským titulem. Mateřskou školu tvoří dvě budovy, celkem 7 tříd běžných s jednou třídou speciální, logopedickou, které se nachází v menším městě.

Z1 – je zřizovatelem základní školy a mateřské školy ve větší obci. Do funkce starosty nastoupil před rokem a půl po panu starostovi, který odcházel do starobního důchodu. Již v předešlé době se věnoval činnosti v obci a byl několik let v zastupitelstvu. Motivací stát se starostou mu byla snaha aplikování změn v obci, kterou vnímal jako velmi potřebnou. Po nástupu do funkce se musel velmi rychle zapojit do již naplánované rekonstrukce základní školy. Jeho vizí je zakomponování regionálních tradic do vzdělávání dětí a žáků jak v mateřské, tak základní škole.

Z2 – je zřizovatelem mateřské školy a školy základní po dobu pěti let v menší obci Zlínského kraje. Velmi aktivně se zapojuje do dění v obci a akcích, které pořádá jak základní, tak mateřská škola. Tento pan starosta má středoškolské vzdělání. Je hrdý na to, že mateřská i základní škola se aktivně zapojuje do dění v obci. Podporuje dodržování a přibližování lidových tradic dětem, a tím pádem budování kladného vztahu k obci, kde žijí.

Z3 – je ve funkci starosty menšího města jeden a půl roku. Před deseti lety v tomhle stejném městě byl po dobu tří let místostarostou. Na nějakou dobu se rozhodl věnovat soukromému podnikání a nyní je na postu starosty. V době, kdy jsem prováděla rozhovor, již využil šestiletého funkčního období ředitelky mateřské školy a vyhlásil konkurz na post ředitele MŠ. Pan starosta má střední školu s maturitou a poté studoval na VOŠ. V tomto městě mají rozdělenou komunikaci s ředitelem mateřské a základní školy do několika úrovní, dle oblasti, kterou ředitel potřebuje řešit. Tudíž komunikuje s vícero zástupci na městském úřadě.

Z4 – je úřednice pracující na odboru školství, kultury a sportu a zastupuje zřizovatele ze středně velkého města, který spravuje pět základních škol, osm mateřských škol a další příspěvkové organizace města. Tato paní již pracuje na této pozici dvacet let a dalších 15 let má zkušenosti taktéž z oblasti školství. Pro zřizovatele připravuje podklady k dalšímu projednání radou města. Vykonává úkony jak státní správy, tak samosprávy města. Má středoškolské vzdělání s maturitou. Díky dlouholeté praxi má tato úřednice zkušenosti s vedením a správou škol z doby, kdy spadaly pod školské úřady a poté vlivem decentralizace a vytvořením příspěvkových organizací má zkušenosti s nynějším způsobem vedení škol. Tyto změny, které vedly k novému způsobu vedení škol, popisují v teoretické části mé práce. Tato úřednice má zkušenosti s několika vedeními jak ze zástupců škol, tak zřizovatelů. Za dvacet let v nynější pozici se účastnila přibližně 15 konkurzních řízení pro mateřské školy.

Z5 – tento pan starosta má z oslovených participantů z řad zřizovatelů největší zkušenosti, což je deset let. Na pozici starosty nastoupil velmi mladý a jeho ambice změn v obci byly

a jsou velké. Jistě této výzvě přispěl i fakt, že pan starosta má vysokoškolské vzdělání v oboru Veřejná správa a regionální rozvoj. Tudíž jeho vzdělání se pojí k zaměstnání. Jedná se o větší obec, která má jak mateřskou školu, tak základní školu. Základní škola je spádovou pro další dvě malé obce v okolí.

Tabulka 1 Charakteristika participantů – ředitelky MŠ

Pa rti cip ant	Délka praxe, počet let ve funkci ředitele	Dosažené vzdělání	Právní forma školy	Typ školy, umístění školy	Velikost školy	Počet absolvovaný ch konkurzů
Ř1	10 - učitel 5 - ředitel	VŠ – Bc.	Příspěvková organizace	Státní, obec	2 třídy	1x
Ř2	5 – asistent pedagoga 8 - učitel 3 - ředitel	VŠ – Bc.	Příspěvková organizace	Státní, obec	4 třídy	1x
Ř3	14 – učitel 6 - ředitel	SŠ – maturita	Příspěvková organizace	Státní, město	4 třídy +1 speciální	1x
Ř4	8 – učitel 3 - ředitel	VŠ – Mgr.	Příspěvková organizace	Státní, obec	1 třída	1x
Ř5	20 – učitel 6 – ředitel	VŠ – Mgr.	Příspěvková Organizace	Státní, město	7 tříd + 1 speciální, odloučené pracoviště	1x

Tabulka 2 – Charakteristika participantů – zřizovatelé MŠ

Participant	Počet let ve funkci zřizovatele	Dosažené vzdělání	Právní forma školy	Počet zřizovaných škol	Umístění školy
Z1	1,5 roku	SŠ s maturitou	Příspěvková organizace	1 základní škola, 1 mateřská škola	Obec
Z2	5 let	SŠ s maturitou	Příspěvková Organizace	1 základní škola, 1 mateřská škola	Obec
Z3	1,5 roku 3 roky místostarosta	SŠ s maturitou, VOŠ	Příspěvková Organizace	1 základní škola, 1 mateřská škola	Město
Z4	20 let zástupce odboru školství	SŠ s maturitou	Příspěvková organizace	5 základních škol, 8 mateřských škol	Město
Z5	10 let	VŠ – Bc.	Příspěvková Organizace	1 základní škola, 1 mateřská škola	Obec

4.3 Metody sběru dat

Pro empirickou část diplomové práce jsem si zvolila dvě metody výzkumného šetření. Hlavní metodou výzkumu byly polostrukturované rozhovory s deseti participanty z řad ředitelů mateřských škol a zřizovatelů mateřských škol. Tato metoda byla využita jako stěžejní a poskytla důležité podklady pro zpracování výzkumu. Doplnující metodou ve výzkumu byla analýza inspekčních zpráv ČŠI jednotlivých mateřských škol a rozhovor se zástupci MŠMT, koordinátory Středního článku podpory pro Zlínský kraj.

Postup sběru dat:

- výběr a oslovení participantů,
- polostrukturované rozhovory s ředitelkami mateřských škol,
- polostrukturované rozhovory se zřizovateli mateřských škol,
- inspekční zprávy ČŠI,
- polostrukturovaný rozhovor se zástupci MŠMT pro Zlínský kraj.

4.3.1 Hlavní výzkumná metoda

Pro získání informací zaměřujících se na nastavení vzájemné spolupráce mezi ředitelem mateřské školy a jejím zřizovatelem v souvislosti s rozvojem školy a vzhledem stanoveným cílům jsem zvolila pro sběr dat kvalitativního výzkumu metodu polostrukturovaných rozhovorů s oběma zástupci participantů. Tento přístup byl vybrán, protože umožňuje zachytit hlubší obsah zkoumaného tématu. Jeho prostřednictvím je možné postihnout vzájemné vztahy mezi výpověďmi participantů (Švaříček & Šedřová, 2014).

V rámci jednotlivých rozhovorů byly zjišťovány zkušenosti a názory jednotlivých zástupců ředitelů a zřizovatelů mateřských škol na vzájemnou spolupráci v rámci rozvoje školy a jejich způsoby aplikace v praxi. Jednotlivé rozhovory byly vedeny na základě připravených polostrukturovaných otázek. Výhodou tohoto způsobu výzkumu je, že výzkumník na základě připravených okruhů otázek se neodkloní od tématu výzkumu. Záměrem rozhovorů bylo odhalit vzájemné vztahy, specifika jednotlivých aktérů, možnosti spolupráce a její využití na dalším rozvoji školy, dané obce či města.

Jednotlivé rozhovory trvaly přibližně 40 minut. Sběr dat probíhal v jednotlivých mateřských školách a na obecních úřadech či městských úřadech. Sběr dat probíhal na základě dobrovolného zapojení participantů a veškeré údaje byly anonymizovány. Jednotlivé rozhovory jsem začínala vždy představením výzkumu a výzkumníka formou neformálního rozhovoru. Následovalo informování o nahrávání rozhovoru s podepsáním souhlasu k participaci na výzkumu. Tyto informované souhlasy jsou v papírové podobě.

4.3.2 Doplnující výzkumná metoda

Jako doplňující výzkumnou metodu jsem chtěla použít analýza dokumentů mateřských škol, jako jsou koncepční dokumenty, které se zpracovávají při přihlášení uchazeče na pracovní pozici ředitele mateřské školy. V této koncepci dalšího rozvoje školy je popsáno, kam by se

chtěla mateřská škola ubírat a jakou vizi má ředitelka školy. Vzhledem k tomu, že výzkum probíhal v období, kdy se některé ředitelky obávaly, že bude na jejich pozici vyhlášeno konkurzní řízení, mi tyto dokumenty odmítly poskytnout. Záměrem využití těchto dokumentů bylo ověření informací a provázanosti plánů školy a reality v jejím dalším rozvoji.

Pro další analýzu byly tedy zvoleny inspekční zprávy ČŠI jednotlivých mateřských škol, které jsou dostupné na webových stránkách ČŠI. Důvodem využití těchto podkladů je rozšíření tématu a vyhodnocení informací ze získaných rozhovorů s řediteli a zřizovateli mateřských škol. Tyto dokumenty by měly korespondovat s výpověďmi ředitelů. Důraz byl kladen na aplikování doporučení, které vydává ČŠI ve svých inspekčních zprávách a zda se již tyto změny projevují v celkovém rozvoji školy. Taktéž bylo analyzováno, zda se v dokumentech objevují informace o zřizovateli a jeho působení na rozvoji školy.

Během realizace výzkumu se mi naskytla příležitost provést rozhovor se zástupci MŠMT, proto jsem se rozhodla zakomponovat tuto analýzu rozhovoru s těmito zástupci, kteří se zabývají problematikou a možnostmi aplikace Středního článku podpory pro jednotlivé školy ve Zlínském kraji. Jejich posláním je vytvářet cílenou metodickou podporu jak pro ředitele škol, tak pro zřizovatele škol. Pomoc tak vytvořit fungující systém, který bude oporou pro jednotlivé aktéry ve vzdělávání, jehož výsledek by se měl projevit ve fungující a prosperující škole. Tato nová koncepce podpory z MŠMT nabízí pomoc jako nestranný poradní orgán zabývající se cílenou metodickou podporou v oblastech se kterými se setkávají jak ředitelé, tak zřizovatelé škol. V rozhovorech se někteří ředitelé a zřizovatelé vyjádřili, zda by o tuto službu měli zájem a jakým způsobem by si spolupráci představovali zavádět ve svých školách.

5 ANALÝZA A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ Z ROZHovorŮ

V této části práce představím interpretaci výsledků z výzkumného šetření. Jedná se o analýzu ze získaných dat rozhovorů s ředitelkami a zřizovateli mateřských škol. Dále rozboru inspekčních zpráv ČŠI a rozhovoru se zástupci MŠMT zabývajících se středním článkem podpory. Kapitola obsahuje dvě části. Analýza a interpretace jsou popsány jednotlivě. Do textu zařazuji jednotlivé části přepisů z rozhovorů, které dokreslují danou problematiku. Na závěr shrnuji výsledky výzkumu.

5.1 Analýza dat

Jednotlivé rozhovory byly přepsány do elektronické podoby a následně zpracovány pomocí otevřeného kódování. Pro samotné kódování nebylo využito žádných programů ani softwarů, ale použila jsem metodu „papír a tužka“. Jak popisuje Švaříček & Šedřová (2014), otevřené kódování je jedním ze základních a nejjednodušších způsobů pro zpracování obsahu získaných rozhovorů. Přepisy rozhovorů byly několikrát pročitány a analyzovány. Čímž došlo ke kódování textů, vzniku a přiřazení jednotlivých kódů. Kódy byly následně rozčleněny podle podobnosti obsahu do kategorií. Tímto způsobem vznikly hlavní kategorie, které byly v případě potřeby rozčleněny do podkategorií. Na základě této analýzy vznikly tyto kategorie, které nadále popisují a vysvětlují.

Kategorie:

- Dimenze společné komunikace ředitele a zřizovatele školy
- Tvoříme jeden tým
- Naše děti jsou budoucnost
- Partneři na společné cestě za vzděláním
- Rodiče „spokojení voliči“
- Propojení života ve škole a v obci
- Škola, srdcem naší obce
- A zase ty papíry...

5.1.1 Dimenze společné komunikace ředitele a zřizovatele školy

Kvalitní spolupráce mezi ředitelem a zřizovatelem mateřské školy je jednou z podmínek pro rozvoj samotné školy, který je očekáván. V této spolupráci se odrážejí mnohé aspekty, které tuto součinnost podpoří nebo se projeví v negativním působení ve vedení zřizovatele nebo ředitele školy. Od obou aktérů se tedy očekává, že na společné cestě v rozvoji školy budou vstřícní a ochotni vyjednávat, aby dosáhli společného cíle, kterým je vytvoření vhodných podmínek, postupů a zázemí, jež povedou ke společné spolupráci a tím i podpoření kultury školy, kterou spravují.

Komunikace je základ

Na základě rozhovorů mohu konstatovat, že převážná většina participantů pro vzájemnou komunikaci využívá různorodé způsoby a formy vzájemné komunikace. Pro příklad uvádím SMS, e-mail, telefon, datové schránky, osobní kontakt jak ze strany zřizovatele, tak vedení mateřské školy. Samotná komunikace se taktéž odvíjí dle jednotlivých obcí a měst, jejich nastavení systému kompetencí u jednotlivých aktérů. Všichni oslovení ředitelé převážně projednávají vše, co se týká školy, se starostou. Ř3 některé podklady projednává i s místostarostou. U zřizovatele 3 je nastaveno několik úrovní komunikace, jakožto zástupce města, mají odbory, na které se ředitel s jednotlivými dotazy obrací: „*Jako zřizovatel komunikuji s paní ředitelkou já, technické věci má na starosti investiční odbor, jako jsou pokažené kotle, údržba aj.*“ Tento způsob rozvržení kompetencí potvrzuje i další zástupce městského zřizovatele Z4, kdy popisuje, že ředitel někdy jedná se samotnou paní starostkou, která má na starosti mateřské školy, nebo běžné provozní věci komunikují s lidmi z odboru školství, což potvrzuje v rozhovoru: „*Měli by přijít na odbor školství, protože my jsme vlastně takový ten mezičlánek mezi vedením a mezi těma školami mezi těma organizacemi. To je právě vlastně ta změna nebo jiný přístup než na té obci.*“ Rozdílnost ve způsobu komunikace zhodnotila Ř2, která za dobu své funkce má již druhého zřizovatele těmito slovy „*... jakože tak určitě teď s tím novým starostou je rychlejší a lepší domluva. Chodí častěji do MŠ, doptává se i sám, co je potřeba, takže to je bezva*“. Taktéž Ř5 může srovnat rozdílnost komunikace mezi zřizovateli. „*S odstupem času už nevnímám, že předešlý zřizovatel byl tak proti mně zaujatý, nyní už více chápu jeho pohnutky, ale když jsem nastoupila do své funkce, tak mi přišlo, že mi stále hází klacky pod nohy. Nynější zřizovatel se velmi zajímá o chod mateřské školy a vnímám jej jako partnera.*“ Převážná část participantů uvedla, že je jejich vztah založen i na neformálním setkávání a jednání. Tuto skutečnost ale vyvrací Ř1 z malé

obce tímto tvrzením: „... byla tam snaha o nějakou neformálnost, aby se nemuselo všechno řešit papírově, ale čas ukázal, že to prostě není vhodné. Já rozhodně preferuji písemnou formu, protože jako jinak bez toho nemám žádný důkaz...“ Paní ředitelka deklaruje, že se zřizovatelem má kladný vztah, ale lpí na písemných podkladech z důvodu negativních zásahů ze strany obyvatel z obce. Taktéž i Z4 se vyjadřuje s podobnými argumenty: „Víceméně je potřeba vše písemně doložit. A na základě písemného podnětu chystáme materiály do rady ke schválení.“ Taktéž tento zřizovatel podotkl, že není v jejich silách si vše pamatovat na základě ústní domluvy vzhledem k počtu škol, které zřizovatel spravuje.

Jak to máme nastaveno...

Jak jsem již v úvodu předeslala, v jednotlivých obcích a městech jsou nastaveny rozličné úrovně schvalování podkladů nutných pro provoz a případný rozvoj mateřské školy. Ř1 uvádí schvalovací proces v obci těmito slovy: „O většině věcí rozhoduje pan starosta, ale záleží čeho se to týká, ale vesměs to musí projít radou. To mě buďto přizve do rady a já jim přímo vysvětlím, proč to žádám. Pokud se jedná o rozpočet, to musí schvalovat i zastupitelstvo.“ Stejný postup spolupráce při schvalování dokumentů potvrzuje i Ř2, Ř5 a Z1, kdy musí schvalovací proces projít přes radu obce nebo města a zastupitelstvo. U zřizovatele 2 a Z5 je nutné pouze projednání na zastupitelstvu. Ř3 vykomunikuje požadavky se starostou, popřípadě místostarostou a ti přednesou návrh na zastupitelstvu. „Většinou chodím na zastupitelstvo, protože někdy je potřeba si obhájit své požadavky a je lepší, když se tam k tomu vyjádřím osobně.“ Paní ředitelka 4 uvedla, že k prosazení některých záměrů, využívá neformálních vztahů s rodiči dětí, které navštěvují MŠ těmito slovy: „Jako máme tady tatínka, který je v zastupitelstvu, takže spoustu věcí řeším i s ním. Ono je to o tom potom lepší, že on to přednese na tom zastupitelstvu.“ U zřizovatele 3 se musí ředitel orientovat na odbor, který danou problematiku řeší a tomu dodat podklady, což deklaruje i Z4 „Ale tady zase starosta a místostarostové mají rozdělené určité odbory. Když se řeší navýšení financí nebo cokoliv jiného, to už musí schválit ten, co má ten odbor na starosti. Ta konečná fáze je, schválit radou.“ Na těchto příkladech můžeme pozorovat rozličné způsoby ve schvalovacích procesech jednotlivých obcí a měst, ve kterých se musí ředitel školy orientovat, aby byl schopen prosadit své záměry, které budou přínosné v rozvoji školy.

Když netáhneme za jeden provaz

V předešlém textu můžeme spatřit možnosti, jak je nastavená komunikace a spolupráce mezi zřizovateli a řediteli škol. Někdy je tato spolupráce intenzivnější, někde spíše velmi strohá. Projevují se některé důsledky nestabilního vztahu v některé oblasti ve škole nebo na osobnosti ředitele? Na tyto otázky se pokusím najít odpovědi u oslovených participantů, kteří se svěřili s vlastní zkušeností. Samotný výzkum probíhal v období, kdy zřizovatelé měli možnost vyhlásit konkurzní řízení na pozice některých oslovených ředitelů, což se i projevilo v neochotě tyto koncepty poskytnout k analýze. Ř3 se vyjádřila, že očekává, zda na ni konkurzní řízení bude vyhlášeno, ale taktéž argumentovala, že spíše ne, protože: „*On je teď spokojený, teďka jsme vlastně rozšiřovali tu pátou třídu, takže prostě on vidí, že nebo snažím se máme vlastně na výjimku po 28 dětech, což máme úplně plné třídy, takže vlastně jsem se snažila neodmítat tolik dětí, takže to teď máme zas dobrý, že vidí, že se snažím.*“ Uvedla, že pokud ano, tak se s velkou pravděpodobností o pozici ucházet již nebude. Ř5 nyní taktéž končí funkční období, ale vzhledem k situaci, že v předešlém roce nově zvolený zřizovatel rozhodl o sloučení dvou mateřských škol pod jeden právní subjekt a tato paní ředitelka má nyní na starosti i odloučené pracoviště, si s novým zřizovatelem vyjasnila podmínky převzetí této školy v předešlém roce těmito slovy: „*Vzhledem k tomu, že již nyní zpracovávám nový koncept obou mateřských škol a budu investovat čas, pro zavedení změn, očekávám, že konkurzní řízení nebude na mě vyhlášeno.*“ Tento zřizovatel respektoval podmínky paní ředitelky a konkurz nevyhlásil. Na základě negativní kultury nově přidružené mateřské školy byla vybrána právě tato paní ředitelka, se kterou jsem prováděla rozhovor. Z2 konstatoval, že: „*Pokud nemáme problém s mateřskou školou, vidíme, že paní ředitelka se stará, tak nemám nejmenší důvod vyhlášovat konkurz.*“ S tímto výrokem se ztotožňuje i Z1, který i uvedl příklad, jak by řešil, pokud by vzájemná spolupráce nefungovala: „*Kdyby to nefungovalo, tak samozřejmě, museli bysme to nějakým způsobem vyřešit. Museli bysme si tady sednout, neříkám jenom já třeba místostarosta, někdo z vedení, vedení školky, třeba by to chtělo řešit i zastupitelstvo.*“ Z5 taktéž potvrdil, že konkurz na ředitele mateřské školy nevyhlásil a deklaroval, že výběr ředitele nechává na odbornících. „*Takže ono to má smysl, že ten výběr je pak dobrý a ještě po 6 letech se dá pořád odvolat, a když ne, tak po těch po těch 6 letech můžete vybrat jiného. A to si myslím, že kdyby ta školka nefungovala tak tak tímto se to dá vlastně vyřešit.*“ Ř1 je již pět let ve funkci a podotkla, že netuší, zda bude v dalším roce vyhlášeno konkurzní řízení. V nastaveném fungování komunikace mezi zřizovatelem, radou obce a ředitelkou vnímá spolupráci jako bezproblémovou, ale do ovlivňování chodu MŠ se velmi negativně angažuje zastupitelstvo obce, kde některé osoby

útočí na starostu obce. Tato situace se poté odráží ve způsobu komunikace mezi ředitelkou a zřizovatelem, který svá rozhodnutí často konzultuje s právníky, aby v případě nepravomocného nařknutí měl podklady pro vyvrácení tvrzení těchto osob a taktéž, aby měl možnost se popřípadě nějakým způsobem bránit. Tuto skutečnost potvrzuje ve své výpovědi těmito slovy: „*Tady toto jako je víceméně politický boj, který oni tam prodělávají, takže se to nějak jako promítá do té mateřské školy, do provozu nebo do některých oblastí a pak se to nějak promítá i na nás.*“ Z3 a Z4 v době, kdy jsem prováděla výzkum již konkurzy na ředitele škol vyhlásili. Zřizovatel údajně vždy konkurzní řízení nevyhlašoval, ale v letech 2012 a 2018 této možnosti využil ve větším počtu. Z4 uvádí důvody, proč tak činí „*Je to na vedení, jestli se rozhodne vyhlásit konkurz. Nevyhlašovali se vždycky na všechny. Ono je to průběžně, třeba některé ředitelky odchází do důchodu. Já jsem byla asi u patnácti konkurzů.*“ Nyní tenhle zřizovatel vyhlásil dva konkurzy na ředitele základních škol a tři konkurzy na školy mateřské. Nynější zřizovatel měl vyhlásování konkurzních řízení na ředitele příspěvkových organizací jako jeden z bodů svého předvolebního programu, který tímto způsobem naplňuje. Z3 taktéž využil končící šestileté období ve funkci ředitelky mateřské školy pro vyhlášení konkurzu. Své rozhodnutí odůvodnil těmito slovy: „*Na konceptu školy nám záleží, proto jsme využili šestileté období a vyhlásili konkurz. Změna je vždy dobrá, už jenom proto nech tam paní ředitelka klidně zůstane v pořádku. Vyhlášíme konkurz už jenom proto, že my taky obhajujeme po čtyřech letech svůj mandát. Je to dobré, když usneme na vavřínech.*“ Zájem o konkurzní řízení statisticky zpracovává ČŠI, kdy jejich zástupci se těchto konkurzů účastní jako zástupci odborníků v oblasti školské problematiky, což potvrzuje i zástupce Z4, který popisuje, jakým způsobem se připravuje konkurzní řízení a kolik zástupců musí zřizovatel oslovit, aby splnil zákonné podmínky. „*Ono je to dané tou vyhláškou, že tam musí být někdo z České školní inspekce. ČŠI nominuje ředitelku z té jiné školky. Kraj, dává 1 zástupce z odboru školství krajského - jako když metodičku. No a pak je tam zástupce z té školky. A pak jsou tam 2 lidi za zřizovatele.*“ Jak tato zástupkyně zřizovatele z města podotkla, může se lišit způsob konání ve městě a na obci, ale musí se dodržet vyhláška o konkurzním řízení.

5.1.2 Tvoříme jeden tým

Volná ruka ředitele

Ujasnění a vydefinování si kompetencí zřizovatele a ředitele školy je důležitou částí procesu při vstupu do role ředitele školy při převzetí agendy po jmenování do funkce. Jednotlivé kompetence a povinnosti obou aktérů definuje legislativa jako např. Školský zákon. Při

optimálním fungování organizace je důležitý kvalitní a schopný tým lidí, kteří se podílí na bezproblémovém chodu mateřské školy. Této skutečnosti si jsou vědomi jak zřizovatelé, tak ředitelé škol. Všichni zřizovatelé shodně potvrzují, že se do výběru zaměstnanců jak pedagogických, tak nepedagogických, ředitelům nevměšují. Všichni si uvědomují, že tato oblast již není v jejich kompetencích. S těmito tvrzeními se hodují taktéž oslovení ředitelé, pouze Ř1 na základě negativních zkušeností s původními zaměstnanci školy navrhla rozvázání pracovního poměru. *„Původní zaměstnanci, protože tady měli smlouvu na dobu neurčitou, když jsem nastupovala do funkce, tak vlastně v průběhu toho, co mě činili a jaké proti mně činili kroky, tak to došlo k nějaké dohodě a rozvázala jsem s nimi pracovní smlouvu. Takže teď momentálně jsou tady zaměstnanci, které jsem si už vybírala sama.“* Na základě této skutečnosti, se zřizovatel začal více zajímat o složení a výši úvazků zaměstnanců. Paní ředitelka musela vysvětlovat, proč přijala na pracovní pozici uklízečky dvě pracovnice, což zdůvodnila těmito argumenty: *„Říkám, ale to je furt 1 úvazek. Dvě jsou jako dělené na půl úvazku a já jsem za to ráda, že když jedna vypadne, tak ta druhá zaskočí, protože jedna je jakože výdejna a druhá jakože uklízečka. Akorát se snažíme se tím prostě nějak vyklídkovat a vyběhnout, aby to bylo pro všechny co nejlepší situace.“* Zřizovatel 4 se taktéž zajímá o složení zaměstnanců školy, ale pouze jako informativní část při hodnotících pohovorech s řediteli. *„Zda jsou zaměstnávání kvalifikovaní a aprobovaní pedagogové, nízká nebo objektivně zdůvodněná fluktuace zaměstnanců a taktéž nás zajímá klima školy. Ředitel má možnost se vyjádřit a zřizovatel poté vyhodnocuje a srovnává informace o škole.“* Zřizovatel 2 oceňuje vliv osobnosti paní ředitelky pro pedagogický sbor: *„Je velmi důležitá bych řekl a hlavně taková stmelující ten kolektiv těch paních učitelek, které tam má.“* Z5 poukazuje na fakt, že se snaží jako zřizovatel být řediteli nápomocen, zajistit pomoc zaměstnanců pro zázemí budovy, ale do pedagogické oblasti nezasahuje, což potvrzuje ve své výpovědi. *„Do toho pedagogického procesu mateřské školy se snažím nezasahovat, protože, od toho je ten ředitel.“* Ale uvedl jednu situaci, kdy na základě stížností ze stany rodičů zasáhl do kompetencí paní ředitelky. *„No tak to sem jako zřizovatel musel zakročit a přiznám se, že jako na moji žádost bych řekl, že to tam bylo řešeno ukončením pracovního poměru.“* Při spolupráci na zajištění zázemí budovy se zapojuje i Z1 a Z2. Podobně nastavené možnosti spolupráce a podpory ze strany zřizovatele v pomoci s technickými problémy potvrzuje i Ř1, Ř2 a Ř4. Ř3 uvedla, že se zřizovatel zabývá spíše povědomím o počtech přijatých, nepřijatých dětí, ale do pedagogického procesu nezasahuje s tímto souhlasí i Ř5.

Ocenění za odváděnou práci

Jedním ze znaků fungující spolupráce můžeme spatřovat ve způsobu a formě poděkování, které vnímají ředitelky jako velmi motivující pro jejich další práci. Z výpovědí můžu konstatovat, že u většiny participantů k tomuto ocenění a podpoře dochází. Příkladem je Ř4, která uvedla, že s panem starostou spolupracují intenzivně, často spolu projednávají potřeby v MŠ, ale i tak: *„Na konci roku nám přinese kytku a řekne, že je rád, že to funguje a že jsme tady. To člověka potěší.“* Z5 popisuje způsoby, jak mají nastaveno ohodnocení ředitele takhle: *„Termíny hodnocení nastavené striktně to nemáme. To řešíme průběžně a ne úplně takovým způsobem, že bychom řekli toto je špatně, toto je špatně, ale řekneme si o tom, co by bylo možné zlepšit, jestli by to bylo možné zlepšit a co je dobré, si pochválíme.“* Pan starosta taktéž uvedl, že finanční ohodnocení ředitele schvaluje on na základě podání návrhu žádosti od ředitele mateřské školy. Ř2 tohle tvrzení taktéž potvrzuje, že nemají nastaveny hodnocení za určitou dobu, ale pan starosta ohodnotí práci jak pochvalou, tak finančně. S tímhle se ztotožňuje i Ř5: *„Se zřizovatelem máme dobré vztahy, umí ocenit mou práci jak finančně, tak pochválí, což je pro mě velmi důležité a dodává mi to další energii pro další práci.“* Z3 dodává, že ředitele hodnotí průběžně. Z1 mají nastaveny pro hodnocení ředitele hodnotící zastupitelstva ve čtvrtletních intervalech. Ředitelka se účastní zastupitelstva, kde prezentuje svoji práci, zhodnotí, zda jsou nějaké problémy a zastupitelé se popřípadě mohou doptávat. Jejich průběh komentuje starosta následovně: *„Prostě vylejou si tam srdíčko a považujeme to za takovou hodnotící takovou schůzku. Já teď nepotřebuju, nebo nemám potřebu něco hodnotit, protože tam jsem opravdu často.“* Tento zřizovatel taktéž potvrdil, že ředitele oceňuje i při neformálních schůzkách těmito slovy: *„Jinak nějaké MDŽ a tak, tak samozřejmě člověk se tam objeví, nějakou čokoládu tam zanes, takže jako, není to opravdu jenom za tou prací, ale jako i takové ty hezcí věci.“* Z4 měl doposud nastaveny hodnotící pohovory s řediteli škol mimo běžných informativních schůzek, o chodu MŠ v ročních intervalech, kdy se osobně setkal a projednal s ředitelem oblasti, které se týkaly řízením MŠ, vizí. Tyto oblasti se týkaly spoluprací s organizacemi, finančním řízením, výchovně vzdělávací oblastí, personálním řízením, propagací organizace, vizí školy, péčí o svěřený majetek, odměnami pro ředitele. Jak popisuje, nejen na základě těchto informací získával ředitel finanční odměnu. Vzhledem ke změně zřizovatele se prozatím neví, zda se v těchto hodnotících pohovorech bude pokračovat. Navíc chybí na odboru pracovníci a momentálně je i na pozici vedoucího odboru školství vyhlášeno konkurzní řízení. Celou situaci zástupce zřizovatele komentovala těmito slovy: *„Je jiná paní starostka, takže já teď“*

v tuto chvíli nevím vůbec, jakým způsobem to bude to hodnocení, jak oni si ho nastaví. Jestli jako budou v tom pokračovat, když nastoupí nový vedoucí.“ Z3 konstatoval, že žádné hodnotící pohovory s ředitelem nemají: „Nemáme, není to špatný nápad, popřemyslím a možná to zavedeme.“ Ale během rozhovoru se zmínil, že již třikrát měl schůzku s paní ředitelkou, kde hodnotí jak její práci, tak i praktické věci: „Máme každý měsíc s paní ředitelkou sezení, řešíme i praktické věci, aj tady ty koncepční. Takže jo, ale pouze v rámci pracovní doby. Tady je toto nastavené. To stačí. Nastavili jsme to, teď máme třetí schůzku, takže od nového roku jsme to nastavili. A super je to, je to velmi pozitivní, hodně věci se vyjasňuje.“ Z čehož by se dalo usoudit, že nastavená spolupráce a komunikace mezi ředitelem a zřizovatelem nebyla zcela ideální, což se potvrzuje i v dalších úsecích rozhovoru. Neobvyklou situaci s finančním oceněním popisuje Ř1: „My si tak nějak vyjadřujeme upřímnou soustrast takzvaně. Jako ale jo, jakože já jsem si o odměny nežádala teďka a ani jako nebylo z čeho. Minule jsem vracela asi 200 000 na odměnách, protože mně odměny neschválili a holkám nebylo za co dát. A to se teda paní inspektorky jako udivovaly a říkám, jako nezlobte se, jako vzhledem k tomu, jakože celá kampaň byla o tom, aby oni mě připravili o odměny, aby na ně zbylo víc, tak to by bylo velmi nevhodné.“ Tato paní ředitelka poukazovala na dlouhodobé neshody s občany v obci, kteří mají možnost ovlivňovat chod mateřské školy přes vliv zastupitelstva.

Neznalost problematiky...

Řízení a bezproblémový chod mateřské školy s sebou obnáší spoustu povinností v řízení školy. Samotný ředitel by se měl orientovat v různorodých oblastech jako je oblast personální, pracovně právní v oblasti dokumentace, legislativy a hlavně by se měl zajímat o rozvoj školy a vzdělávací působení pedagogů. Tento výčet je jen částí ze všech povinností, které ředitel zastává. Tyto povinnosti v případě větší školy může delegovat na jiné zaměstnance. Do těchto procesů mu může zasahovat a vstupovat zřizovatel, který většinou vnímá chod školy spíše ze svého úhlu pohledu, tak aby byl zajištěn pokud možno bezproblémový provoz. Ředitel je tak někdy nucen vysvětlovat své postupy, aby si obhájil své činy, díky kterým se snaží o rozvoj školy. Na jednotlivých příkladech budu demonstrovat, zda a o jaké oblasti v chodu školy se zajímají jednotliví zřizovatelé a zda se orientují v pedagogické problematice. Z5 si uvědomuje, že by bylo potřeba mít povědomí o všem, ale udává: „Jak říkám, teda starosta není pedagog, přestože by se měl vyznat úplně ve všem nejlíp, tak jak to bývá, a musí se všechno naučit během té funkce. Ale snažím se do toho samozřejmě nezasahovat, protože, že jo, od toho je ten ředitel, kterého můžete každý 6

roků zvolit a vybrat.“ Ale taktéž dodal, že se jeho přístup k vedení školy změnil v průběhu let, co je ve funkci zřizovatele a nyní uvádí: „*Já teda postupem času vnímám změnu. Já se přiznám, že ze začátku jsem se od těch škol distancoval, byl tak jakože, že nechám si jet svůj disk a na ty ředitele to nechám všechno. A myslím, že oni se o to postarají, ale jako ta funkce zřizovatele je starat se o tu školu a říct si s tím ředitelem, co je potřeba.*“ Z2 se netají tím, že problematice školy zcela nerozumí, ale na základě dobré spolupráce a informovanosti paní ředitelky o chodu MŠ ví, že je o školu dobře postaráno. Paní ředitelce plně důvěřuje, což potvrzuje i svými slovy: „*Vím, jak školka funguje a kam se snaží děti směřovat, takže to znám. A od toho je tam paní ředitelka, která tam školku vede a která je odborník. Vybírali ji odborníci a vím, že to vede dobře.*“ Taktéž Z3 se tolik nezajímá o tuto problematiku, ale ponechává tuto povinnost na řediteli. Uvádí: „*Takže my chceme, aby ten ředitel si to hlídal, to je jeho zásadní povinnost nebo pravomoc a náplň práce tyto věci vědět za mě.*“ Ř4 se shoduje s předešlými tvrzeními a potvrzuje, že zřizovatel nezasahuje do jejich kompetencí. „*Já bych to tak jako shrnula, že víceméně jakože ty kompetence tady řízení té mateřské školy a tak výchovně vzdělávací práci nechává opravdu na mě, že se ani nezajímá, jakože možná, ani jako netuší, jaký to má teďka vývoj, co si teďka řeší v tom školství, ale co se týče opravy budovy, rozpočty, to s ním všechno řeším.*“ Ř5 a Z4 se shodují, že mají určeny osoby ze strany zřizovatele, kteří se školskou problematikou zabývají, tudíž se orientují a mají povědomí a jsou schopni být řediteli nápomocni při řešení některých situacích. Zajímavým způsobem komentuje Ř1 způsob zjišťování a ověřování informací důležitých pro zajištění chodu ze strany zřizovatele. „*Oni spíš když něco potřebují vědět, tak si zavolají na kraj nebo prostě se baví přes nějaké jako poradenské záležitosti, myslím si že hlavně z kraje.*“ Na neznalost v problematice školství poukazuje Ř5: „*Nechápu, jak může někde zastávat funkci místostarosty například někdo nevzdělaný jen s výučním listem. Nechci se nikoho dotknout, ale bylo by dobré, kdyby takoví lidé měli povinnost si v co nejkratší době splnit alespoň základy v řízení obce.*“ Paní ředitelka navrhovala, že by zřizovatelé měli povinnost si doplnit vzdělání podobným studiem, jako je pro ředitele škol funkční studium. Uvedla, že by tak zřizovatelé získali celkově povědomí o řízení příspěvkových organizacích a vedení obce. Poukazovala, že skutečnost, kterou uvádí, se nevztahuje na město, kde je na pozici ředitelky školy, ale spíše tuto problematiku popisuje obecně.

5.1.3 Naše děti jsou budoucnost

V této kategorii se budu zabývat koncepty škol, zda se o tenhle dokument předkládající vizi a rozvoj školy zajímají samotní zřizovatelé a jakými způsoby ředitelé své vize naplňují. Jestli

se tyto aspekty odrážejí v dalším vzdělávání učitelů, používaných metodách při vzdělávání. Zda se zřizovatelé o aplikování předkládaných konceptů zajímají.

Kde se nacházíme a kam směřujeme v oblasti rozvoje školy

Ředitelů a zřizovatelů škol jsem se dotazovala, zda a jakým způsobem aplikují předkládanou koncepci školy, se kterou vstupovali do ředitelské funkce. Jednotlivé výpovědi participantů byli velmi zajímavé. Z4 uvedl, že ředitel koncepci rozvoje školy předkládá ke konkurznímu řízení a poté jak bylo doposud praktikováno, na ročních pohovorech s řediteli jsou dotazováni na aplikování vizí a ostatních aspektů, které se podílejí na rozvoji školy. Ř3 zhodnotila, že koncept školy předkládala pouze u konkurzního řízení. Zřizovatel se zajímá spíše o provozní věci a kapacitu školy. V ostatních oblastech má ředitelka plnou důvěru zřizovatele. Ř2 potvrdila, že se již okrajově pan starosta zajímal, kam mateřská škola směřuje, ale zda naplňují koncept školy, to zcela ne. Komentuje to těmito slovy: *„Kam směřuje mateřská škola? No, určitě měl zájem vědět, jak ta školka bude prostě pokračovat, nebo jakým způsobem budeme spolupracovat a jak bude chtít, aby ta školka se někam posunovala.“* Ř5 taktéž konstatuje, že zřizovatel se zajímá o vizi a koncepci rozvoje školy. A dodává: *„Na základě mé nové koncepce, kterou jsem zpracovávala pro obě mateřské školy, zvolili mě, abych tyto školy vedla. S touto koncepcí jsem seznámila i původní zaměstnance, aby věděli, kam chci směřovat. Jejich původní koncept jsem odbourala. I když vím, že některé prvky paní učitelky občas používají, ale to až tak moc nevadí.“* Na tomhle případu sloučení dvou škol pod jeden právní subjekt můžeme vnímat důležitost seznámení s vizí školy i zaměstnanců. Tento postoj sdílí i Ř4, která svou vizi ve vedení MŠ sdílí se svými zaměstnanci. Já jsem svou vizi založila na vstupu do projektu Skutečně zdravá škola. Co tento projekt obnáší popsala paní ředitelka tak, že je nutné nahradit potraviny, které se kupují v supermarketech nebo od běžných velkododavatelů, lokálními farmáři nejlépe v bio kvalitě. Potvrdila, že na tomhle projektu má velkou zásluhu paní kuchařka, která pro děti v mateřské škole peče i domácí pečivo. Což potvrzuje ve svém komentáři: *„Je to o paních kuchařkách, je to nich, o té ochotě to dělat. To my jsme tady náhodou tak potkali, která to dělá fakt jako srdcem. Zabýváme se projekty, které se týkají zdraví teďka. S tím je i projekt Zdravé děti s úsměvem.“* V oblasti pedagogiky se paní ředitelka zaměřuje na zařazování prvků Montessori pedagogiky. Paní ředitelka potvrdila, že co si stanovila při vstupu do své funkce, již předčila a posunula v oblasti zdraví a zdravého životního stylu mnohem dále.

Z5 popisuje seznámení s vizí a chodem mateřské školy na základě svých osobních zkušeností. Pan starosta porovnal svůj přístup vnímání chodu mateřské školy z doby, kdy

ještě neměl děti a nyní, kdy děti má a které navštěvují mateřskou školu. Upozornil na to, že jej tato skutečnost velmi ovlivnila v přístupu jako člověka, nejen jako zřizovatele. Uvedl, že jako rodič se s problematikou mateřské školy seznámil zcela. Tento fakt komentuje následovně: *„Když nejste rodič a ti rodiče vám něco říkají, co se jim tam nelíbí, co je blbě, co je špatně, co by se mělo změnit a jestliže je ředitelka špatná, ale jestli ta učitelka je špatná. Tak to řešíte, řešíte, ale nemáte jak. Zase jako to se těžko posuzuje, ale když tam chodíte. Já to mám teď úplně naživo tu školku teďka tři roky.“* Vlastní zkušenost potvrzuje i Z2: *„Byl jsem dvakrát v zastupitelstvu předtím a měl jsem tam děti, které chodily do té školky, tak jsem ten koncept znal, takže už jsem se o něho zajímat nemusel. Věděl jsem, jak školka funguje a kam se snaží děti směřovat, takže proto jsem se o to nějak nezajímal, protože to znám.“* Z1 taktéž potvrzuje zájem o seznámení se s vizí školy po nástupu do své funkce: *„Ano, měl jsem takovou debatu na toto téma, prostě, jak by tu školu chtěla vést, jak by to mělo vypadat. Co by chtěla dokázat a říkali jsme si, nebo ona mě řekla, že dřív tady nebylo. Já to nechci úplně hanit, ale prostě dřív tady toho moc nebylo jo a chtěla to opravdu vytáhnout na nějaký vrchol prostě nějaké spolupráce.“* Z3 taktéž projevil zájem o koncept mateřské školy, nikoliv jako zřizovatel, ale jako rodič. Komentuje tuto skutečnost následovně: *„O koncept jsem se zajímal, ale nikoliv jako zřizovatel, ale jako rodič. No, a nástup do funkce to možná jen umocnilo. Na konceptu nám záleží, proto jsme využili šestileté období a vyhlásili konkurz.“* Jak uvedl, nebrání se, aby ve funkci zůstala nynější paní ředitelka, ale lze na základě výpovědi vyvodit, že s konceptem školy není zcela spokojený. Pan starosta podotýká, že on jako zřizovatel spíše řeší budovu, ale koncepce školy je v kompetencích ředitele, což potvrzuje komentářem: *„Do toho mi až tak úplně jakože nemůžeme vykládat, aby tady už děcka cvičily víc nebo méně. To je na něm, je jeho pravomoc, jeho kompetence, ale určitě nás to zajímá taky. Jestli jsou nějaké nové trendy, tak jestli tu jsou zaváděné, nebo bio strava, jestli je zaváděná.“* Ř1 potvrdila, že o koncept školy se zřizovatel zajímá průběžně. Již při zájmu o pozici ředitele školy zpracovala návrh na zavedení výuky anglického jazyka během dne v mateřské škole. Jak sama uvedla, jedním z hlavních bodů koncepce paní ředitelky byla vize zavádění anglické výuky pro děti, ale nejen jako doplňkový kroužek, ale jako součást vzdělávání v době řízené činnosti. Zřizovatel se zajímá, jak je tato výuka realizována a tento způsob paní ředitelka musela prezentovat i ČŠI. Způsob zavádění změn popisuje následovně: *„Co jsme měli loni českou školní inspekci, tak oni nám tam jenom pár věcí jako upravili, že to prostě, jako do jaké míry, jakoby ta angličtina může, nebo není. Když já mám řízenku, tak si ty témata vlastně tak, jak to jede v češtině, akorát, že já si je předělávám do angličtiny.“* Vysvětlovala, že tuto výuku

realizuje vždy se staršími dětmi v týdnu, kdy má ranní směnu. Ostatní paní učitelky tato témata s dětmi řeší v jazyce českém. Na předešlých příkladech a komentářích můžeme spatřovat, jak se jednotliví zřizovatelé o koncepty škol zajímají a zda vyžadují jejich aplikaci.

Naše plány do budoucna

Je předpokladem, že se ředitel zamýšlí, kam bude chtít školu posouvat dál. Prioritou by měla být oblast výchovně vzdělávací, i když je velmi nutné zajistit plynulý chod pomocí materiálních a finančních prostředků, proto je dobré mít alespoň střednědobé plány, se kterými se seznamuje i zřizovatel.

Ř2 se nyní zajímá o možnost využití elektronického systému v mateřské škole pro komunikaci s rodiči, přihlašování, odhlašování dětí. Paní ředitelka, ještě než bude povinná elektronická matrika, která je plánována, by tento způsob předávání dat chtěla v mateřské škole již aplikovat. Předpokládá, že digitalizace může pomoci k efektivnější komunikaci a urychlení některých procesů, které povedou k dalšímu rozvoji školy. Své záměry již prezentovala kolegyním a na základě nich získala zpětnou vazbu: „*Ne všechny paní učitelky jsou k tomu nakloněny, ale stejně nás to do budoucna nemine, takže budou muset trošičku zapracovat i tady na tomto na tom sebezvzdělávání . A případně je pošlu na nějaký kurz. “* Z5 má mnoho plánů s mateřskou školou, co se týká oprav a modernizace budovy, které budu popisovat v dalších kategoriích, ale uvědomuje si hlavní poslání samotných škol. „*Jako vnímám jako nejdůležitější to, kam se to, kam se to má posunovat a jakým způsobem to probíhá ten pedagogický proces a jestli dělají věci nové nebo všechno tak postaru nebo, nebo ne, to je důležité, aby se to posuovalo, aby ty metody... Byly fajn, aby se ty děti měly dobře, aby se toho hodně naučily a aby se tam něco dělo v té školce. “* Zřizovatel 1 uvádí, kam by chtěl směřovat jak mateřskou, tak základní školu a potvrzuje, že se zajímá o samotný rozvoj školy. Zřizovatel uvádí, co by chtěl aplikovat do osnov mateřské a základní školy: „*A já jako starosta obce, ve spolupráci tady třeba i s (název organizace), tak chtěli bysme zrovna tento rok vložit do těch osnov nějaké věci, co se týká naší obce, aby tam byla i nějaká historie (název obce). Prostě opravdu přítomnost minulost i nějaká ta budoucnost. “* Ř4 na základě realizace stanovených cílů v koncepci školy by se chtěla zaměřit na dosažení stříbrného certifikátu v projektu Skutečně zdravá škola. Jak sama uvádí: „*Já bych nejradši, mám takovou vizi, že bysme chtěli vstoupit do programu Začít spolu, ale to je zatím teda taková vize. Protože jsme v tom Skutečně zdravé škole získali bronzový certifikát v září, takže teď*

bysme chtěli vlastně získat stříbrný.“ Paní ředitelka popsala, jak lze tenhle certifikát získat na základě kritérií. Jde o dosažení dalšího stupně v projektu Skutečně zdravá škola. Celkově se zaměřuje na zdravý životní styl, který aplikují v mateřské škole a vyhledávají další projekty, které se k tomuhle tématu vážou, jako například projekt Zdravé děti s úsměvem. Projekt hodnotí kladně, vyhodnocuje, že děti jeví o stravování větší zájem, zapojují se do příprav svačtin, mohou si vybírat, co samotné chtějí. Taktéž ale uznala, že projekt, který realizují, si nedovede představit aplikovat ve větší mateřské škole. S aplikováním víze se pojí i povinná školení a postupy, kterých se účastní všichni zaměstnanci školy: *„To jsou konference pravidelné, na které se připojujeme. To jsme se jako rozhodli jsme se všechny, jakože to chceme tak dělat. Protože kdyby tím konceptem jako nešli s tou vizí, tak vlastně by to ani nefungovalo.“* Z3 tím, že vypisuje výběrové řízení, se ne až tak zcela zajímá a plánuje budoucí ubírání mateřské školy, jak bude následně nastíněno. Řeší se nejvíce budova. Jeho vyjádření k plánování vizí v mateřské škole komentuje následovně: *„Právě, že vypisujeme to výběrové řízení, tak jsme tady do těchto detailů nešli, ale nicméně koncepce školy, školky, paní ředitelka nám ho předvedla. Jako není úplně špatná, není tam úplně nic co by tam úplně vadilo. Vždycky je co zlepšovat. Vždycky to může být horší. Takže my chceme aby ten ředitel si to hlídal, to je jeho zásadní povinnost, nebo pravomoc a náplň práce tyto věci vědět za mě.“* Ř1 si je vědoma ne zcela vhodným chováním některých lidí z obce vůči zaměstnancům mateřské školy, což vede k ovlivnění i samotného klimatu školy. Proto jak popisuje, její další ubírání je se na tento aspekt zaměřit a změnit k lepšímu. Pro srovnání předkládám příklady, kterým čelila po nástupu do funkce: *„Promítalo se to velmi, protože to co jsem já tady řešila, tak tady zůstávaly dvě poděděné zaměstnankyně. Jedna byla připravována na to, že bude ředitelkou mateřské školy ona a po dvou letech došlo v podstatě k úniku některých informací interních...No, a ony toto právě použili právě tady v tom boji přes ty zastupitele v tomto boji“* sama přiznává, že tyto neshody se promítaly i na děti v mateřské škole: *„Dokud tady byly ty dvě původní paní zaměstnankyně, tak se to odráželo na dětech, ale teďka už je to jako dobrý.“* Paní ředitelka se chce v budoucnu zaměřit na podporu pozitivního klimatu i z tohoto důvodu: *„Bezpečnost a klima školy jako vůbec jako takové, protože já jsem říkala, ty děcka si donesou z domu naloženo až až. Ať je tady prostě jsem chtěla, aby prostě tady ta škola byla takový prostor, ve kterém se můžou nadechnout A i když je prostě doma, něco tlačí nebo tíží tak, aby tady měly důvěru, aby tady měly volný prostor na to, že prostě tady je máme rádi a že tady můžou žít úplně v klidu a pohodě.“* Na základě deseti výpovědí je zřejmé, že každý z participantů si klade za cíl jinou oblast rozvoje školy, tato skutečnost se odvíjí od dané lokality, kde se mateřská škola nachází a jací vnější a vnitřní činitelé vstupují

do interakce s vedením školy a školou samotnou, což si můžeme povšimnout na výpovědi ředitele jedna.

5.1.4 Partneři na společné cestě za vzděláním

Předpokládá se, že každá mateřská škola má nastavenou spolupráci s dalšími partnery školy, které se mohou zabývat rozličnými směry a odvětvími. Mezi ně může patřit spolupráce s jinými mateřskými školami v okolí, se školami základními a vyšších stupňů, dalšími institucemi a organizacemi. Velmi důležitými partnery školy jsou rodiče dětí, odborníci z různorodých odvětvích, kteří mohou být nápomocni v rozvoji dětí i školy. Taktéž do této oblasti spadá i zřizovatel školy, který může vstupovat a ovlivňovat aktivně či pasivně samotný rozvoj školy.

Spolupráce s ostatními stupni škol

Spolupráce mezi mateřskou školou a základní školou probíhá u všech oslovených ředitelů. Vytvoření fungující spolupráce mezi těmito institucemi je předpokladem pro plynulý přechod dětí do základní školy, může pomoci překonat počáteční obavy z neznámého prostředí. Vliv spolupráce může mít kladný dopad na kvalitní přípravu dětí do základní školy a může vést ke snížení školního neúspěchu. Spolupráce mezi institucemi probíhá intenzivněji v období zápisů do základní školy. Kvalitní přípravu a spolupráci se základní školou potvrzuje program Školy na nečisto Ř3: *„Tam chodí vlastně předškoláci, mají to dvakrát do měsíce, jenom 2 měsíce to trvá a chodí do školy, už je tam mají paní učitelky, které je budou učit a pak mají takovou ukázkovou hodinu. Tohle je odpoledne a bez rodičů.“* Paní ředitelka taktéž podotkla, že pravidelně navštěvují školu v rámci plaveckého kurzu, který nabízejí v mateřské škole. Celoroční spolupráci se základní školou potvrzuje i Ř2. Po celý školní rok jim zajišťují paní učitelky ze základní školy výuku angličtiny a na tvoření z keramiky přecházejí s dětmi do budovy základní školy, která je v těsné blízkosti školy mateřské. Nejintenzivnější spolupráci potvrzuje v období zápisu do základní školy.

Celkově hodnotí spolupráci se základní školou velmi kladně. Již dopředu víme, kdo děti bude v první třídě učit. Paní učitelky dětí předškoláků a budoucích prvňáčků se tak sejdou a domlouvají se, co očekávají, že děti zvládnou. V době, před zápisem chodí děti na ukázkovou hodinu do základní školy, kde mají možnost se seznámit s výukou, vyzkoušet si některé aktivity, prohlédnou si prostory školní družiny a jídelny. Netradiční způsob spolupráce popisuje paní ředitelka následovně: *„A poslední týden v červnu s dětmi, které od září nastupují do základní školy, tak se tyto děti stravují ve školní jídelně, aby neměli takové*

obavy ze stravování právě v té jídelně. Vyzkouší si nosit sami tácek, používají čipy, takže vlastně v tom týdnu se na tyto nové skutečnosti, již děti mohou připravit.“ Ř4 se ke spolupráci se školou nevyjadřovala, v obci, kde je mateřská škola, tak základní školu nemají a rodiče dětí se mohou rozhodnout, kam bude dítě docházet. Taktéž Ř1 z malé obce se vyjádřila spíše negativně ke spolupráci mezi mateřskou školou a základní školou na základě vlastních poznatků těmito slovy: „*Toto teda jako není, protože si myslím, nebo že, myslím, já to vím, že tam byly snahy vlastně spojit mateřskou školu a základní školu, v době, kdy nemohli sehnat sem ředitelku. Na druhou stranu my jim posíláme děti, aby měli kapacitu.*“ Běžné způsoby spolupráce potvrzuje i Ř5, kdy se ztotožňuje s tvrzeními, že nejintenzivnější spolupráce je v období zápisů do škol. Potvrzuje to tímto vyjádřením: „*Nejvíce aktivní školy jsou v období zápisů do škol, přinášejí informační letáky, pořádají schůzky s řediteli, zvou nás na ukázkové hodiny, aby přilákaly děti a rodiče.*“ Z5 potvrzuje, že neví přesně, jakým způsobem má nastavenou spolupráci mateřská škola se základní školou. S tímto tvrzením souzní i Z3, ale ví, že spolupráce funguje. Z2 potvrzuje, že má povědomí o spolupráci mezi institucemi na základě navštěvování informačních schůzek v mateřské škole, které pořádají pro rodiče. Z1 usuzuje, že spolupráce mezi mateřskou školou a základní školou je funkční na základě rozhovorů s řediteli a informací z obce: „*Bylo mně řečeno, jak z jeho strany, tak ze strany (jméno ředitelky), že si prostě vyhovují, že spolupráce je velmi dobrá, že prostě to, co potřebují, tak prodiskutují a jako nezaregistroval jsem, nebo nezaznamenal jsem žádný problém. Takže doufám, to by mně museli lhát. To by se ke mně dostalo přes drby.*“ Z4 poukazuje na množství mateřských a základních škol, které ve městě jsou. Spolupráce mezi jednotlivými organizacemi se odvíjí od aktivního přístupu jednotlivých ředitelů. „*Na základě informací a porad s řediteli, víme, že spolupráce mezi školami funguje. Děti chodí na ukázkové hodiny, dostávají informační letáky. Většinou ředitelé více spolupracují s blízkými školami ve svém okolí.*“

Zřizovatelé potvrzují, že oni ze svého postu mají vytvořenou spolupráci mezi jednotlivými obcemi z důvodu zajištění chodu o hlavních prázdninách. Mezi ty souhlasí patří Z1, Z3 a Z5. Z4 si tenhle způsob zajištění provozu mateřských škol pro město koordinuje samo v rámci příspěvkových organizací města. Z1 již s ročním předstihem domlouvá možnost umístění dětí do okolních obcí během dvouměsíčního uzavření MŠ. „*Když tady potom budou probíhat nějaké rekonstrukce a opravy, a když to bude prostě muset být zavřené přes ty prázdniny, museli by rodiče umístit děti třeba do (název města). Prostě tady do toho okolí. Tento rok zrovna když se opravovala školka v (název města), tak ty děti měly možnost jít*

k nám. “ Z3 potvrzuje podobnými slovy zkušenost spolupráce s okolními obcemi: „My jsme právě rekonstruovali elektriku. I občané měli podněty, proč to zavíráme na 6 týdnů, když nemáme kam dát děcka. Ano, řešilo se to hodně intenzivně. Pomohli jsme si navzájem. Aj z okolí školky, aj naša škola pomohla. Aj druhá příspěvkovka, otevřela se družina, takže super. Aj do (název obce) chodily děcka, byli jsme domluvení s jejich školkou, tam bylo taky pár lidí.“ Z3 popisuje, že chod o hlavních prázdninách zajišťují ve spolupráci s dalšími dvěma obcemi, aby se mohl prostrídat provoz v jednotlivých mateřských školách a taktéž, aby měli možnost rodiče děti umístit do těchto okolních obcí navzájem, což komentoval následovně: „Je to prostě složité zkombinovat 3 školky. Ono v tom městě to jde, když je jeden zřizovatel a když jsou ještě tři zřizovatelé. Přestože jsme přátelé sousedé a máme vlastně spádovou základní školu, takže my jsme takové sprátené tři obce.. Takže ten provoz pro ty rodiče trošičku zlepšujeme.“

Spolupráce s odborníky na společném rozvoji školy

Pro zdárný průběh vzdělávání je někdy nutné oslovovat odborné instituce z důvodů konzultací. Někteří ředitelé využívají odborníky pro řešení výchovných problémů nebo taktéž z důvodu prevence. Tito odborníci, kteří jsou oslovováni pro konzultace, přispívají ke zkvalitňování služeb, které mateřské školy a jejich zřizovatelé poskytují. Oslovování odborníci mohou být kontaktováni jak ze strany ředitele, tak i zřizovatele. Jaké možnosti využívají představím nyní. Z4 popisuje, že zajišťuje pro ředitele příspěvkových organizací setkávání s odborníky v oblasti řízení a organizuje vzdělávání samotných ředitelů. *„Na základě podnětů od samotných ředitelů se snažíme zajistit například odborníky z kraje, kteří přiblíží problematiku, která se nyní řeší a která jim může být nápomocna. Nebo zorganizujeme školení z projektu MAP. Taktéž se mohou obrátit na jednotlivé vedoucí odborů, kteří jim poradí v řešení jednotlivých problémů.“* Ř1 nevzpomněla, že by spolupracovala s dalšími odborníky na společném rozvoji školy. Pouze podotkla, že jak ona, tak zřizovatel využívají konzultaci právníků při sporných rozhodnutích školy, aby měli popřípadě argumenty a podklady v případě nářknutí ze strany lidí z obce. Z1 nemá povědomí o spolupráci s dalšími odborníky a školou, ale nebrání se finančně podpořit ředitele při navýšení rozpočtu na vzdělávání učitelů. Tuto skutečnost komentuje jako: *„Pokud by chtěla učitele proškolit v nějaké oblasti, jakože nad rámec rozpočtu, nebráníme se tomu. Myslím si, že zase nedáváme peníze jenom tak do něčeho, ale je to prostě opravdu do výchovy. A tady prostě do našich dětí a řekl bych, že to asi každý chápe, že prostě naše děcka jsou budoucnost.“* Zřizovatelé 1, 2 a Z3 potvrzují, že nevědí s jakými odborníky ředitelé

spolupracují oni argumentují, že tohle je zcela v kompetencích ředitele školy. Funkční a systematickou spolupráci s dalšími činiteli v podpoře vzdělávání dětí se potvrzuje Ř2, Ř3, Ř4 a Ř5. Kromě Ř4 všichni spolupracují s PPP a SPC. Z důvodu integrací dětí s podpůrnými opatřeními. Tento nastavený systém konzultací a spolupráce popsala Ř2 jako systematické vyhledávání dětí s komunikačními problémy a možnostmi prevence logopedických vad. Zaměřují se na logopedickou péči ve všech třídách, tak v tomto ohledu spolupracují nejvíce s SPC (název města) a s SPC v (název města), kteří dělají supervizi nad logopedickou péčí, která je poskytována integrovaným dětem. Uvedla, že asi dvakrát za rok přijedou do MŠ, udělají depistáže, většinu na začátku roku a na konci školního roku. Někdy je potřeba, aby rodiče dojeli do (název města) na psychologické vyšetření, ale to je vždy o individuální domluvě s rodiči. Paní ředitelka poukázala, že: *„Samozřejmě s touto péčí rodiče musí souhlasit. Jinak klasická péče jako logopedické chvílky, probíhají každodenně ve všech třídách. Pokud nějaké děti mají problémy, tak právě paní učitelky mohou konzultovat telefonicky nebo e-mailem s paní logopedkou.“* Shodně s nastavením spolupráce souhlasí i Ř3 a Ř5 ty mají navíc ve svých mateřských školách i speciální třídy, které se zaměřují na nápravu řeči. Ř3 navíc dodává: *„Taky spolupracujeme s SPC ve (název města) a vždy záleží na tom, jestli máme nějaké integrované dítě a jaký má problém.“* Paní ředitelka popsala, jakým způsobem samotná pomoc ze strany SPC probíhá. Shoduje se s výroky předešlých ředitelek, že na začátku roku přijedou, popovídají si s paní učitelkami, které mají dítě ve třídě a navrhnou jim způsob výuky. Poradí, jaké pomůcky mohou používat, jaké metody mohou používat. Taktéž mohou, když si nejsou jisté, konzultovat telefonicky nebo e-mailem. Většinou pak na konci roku proběhne zhodnocení péče, zda se dítě posunulo nebo neposunulo, oni se i domluví, jakým způsobem se bude zaznamenávat pokrok dítěte. Ř3 dodává i způsob komunikace s PPP v (název města): *„S těmi většinou řešíme odložené školní docházky nebo návrhy na odklad školní docházky. Paní učitelky vyplní podklady návrhu, rodiče s tím samozřejmě musí souhlasit a poté rodiče navštíví tady tuto instituci a ti zhodnotí, zda dítě opravdu je nebo není schopné nastoupit do základní školy. Taktéž můžeme v případě potřeby je individuálně kontaktovat telefonicky, e-mailem.“* Od PPP využívají i přednášek pro rodiče, jako je školní zralost, ale mohou si téma i sami navrhnout, co by potřebovali řešit, ale většinou využívají dle slov ředitelky tuto možnost - Jak připravovat děti na vstup do základní školy. Ř5 vysvětluje, proč se v posledních letech rozhodla navázat spolupráci s pediatrem: *„Spolupráci s pediatričkou jsem navázala v době covidu, kdy nikdo z nás nevěděl, jak přesně postupovat, jak se zachovat. Od té doby když potřebuji poradit, tak ji můžu kontaktovat. Děti jsou stále nemocné a je dobré se orientovat v dětských nemocech,*

inkubační době nemocí, které jsou infekční aj.“ Nově oslovit ke spolupráci pediatra potvrzuje i Ř2: *„Letos jsem oslovila jednu maminku, která je pediatrička a ta dětem dělala přednášku uzpůsobenou samozřejmě jejich věku, jak se správně starat o své zdraví. Zařadili jsme tady tohle v období, když jsme měli i téma zdraví.“* Paní ředitelka zhodnotila pozitivní vliv této přednášky pro děti. Dříve jim dělala i místní paní doktorka přednášky pro maminky na téma Zdravá strava pro děti a jak motivovat děti k těmto pokrmům. Do budoucna by právě chtěli využít spíše ještě přednášku pro rodiče, jako prevenci při přivádění nedolčených dětí do mateřské školy. Paní ředitelka komentovala tuto situaci následovně: *„Aby si uvědomili, že opravdu je bezdůvodně neposíláme například domů a že vlastně je to takový začarovaný kruh, kdy rodiče nedolčené dítě dovedou do mateřské školy.“* Ř4 nevzpomínala, že by spolupracovala s institucemi jako je PPP nebo SPC, jejich škola se orientuje celkově na zdravý životní styl a od toho se odvíjí spolupráce v programech, které se tímto zabývají. Jak uvádí: *„Spolupracujeme s odborníky, kteří se zabývají Projektem zdravé děti s úsměvem oni jsou právě z (město), seznamují děti s dentální hygienou, cvičením, fyziio.“* Tyto programy, jak popisuje paní ředitelka, jsou nastaveny tak, aby si děti zvykaly na prevenci a podporu zdraví.

Vzdělání ředitelů škol a další vzdělávání pedagogů

Tato kategorie se zabývá odbornou přípravou ředitelek mateřských škol a dalším vzděláváním pedagogických pracovníků. Jak se tenhle aspekt projevuje v rozvoji školy samotné. Otázka nutnosti vysokoškolského vzdělání pro učitele v mateřských školách rezonuje mezi odbornou veřejností již nějakou dobu a pohled na tuto skutečnost se může lišit mezi jednotlivými participanty i učiteli jednotlivých škol.

Oslovené ředitelky, které jsem oslovila k rozhovorům, mají kromě jedné, všechny vysokoškolské vzdělání. Ř5 reflektuje, že před sloučením obou mateřských škol pod jeden právní subjekt, měla většinu pedagogů s vysokoškolským vzděláním. Nyní i díky odchodům zaměstnankyň na rodičovskou dovolenou se situace změnila: *„Nyní mám paní učitelky půl na půl. Se střední školou a s vysokou školou. Nemám problém paní učitelky podpořit k dalšímu studiu a umožnit jim postupně si odbornost prohloubit na vysoké škole.“* Ř3 poznamenává, že i když sama nemá vysokoškolské vzdělání, mladé paní učitelky přijímá i s vysokou školou. *„Mám tady jak mladé paní učitelky, tak paní učitelky starší, které mají střední pedagogické školy. Ted' už se to trochu vyrovnalo. Dávám raději přednost, když mají střední školu pajdák. Ty holky jsou lépe připravené do praxe. Sama bych už studovat nešla.“* Ř2 potvrzuje rozličnost v přijímání nových metod ve vzdělávání u vysokoškolsky

vzdělaných zaměstnanců: „*Ti, co mají vysokou školu, nemají problém v plánování, zpracování dokumentů apod. To jde poznat.*“ Taktéž si uvědomuje nutnost zapracovat na lepší orientaci v digitálních technologiích: „*Paní učitelky nemáme tak IT schopné, protože jako ne všechny paní učitelky jsou k tomu nakloněny, ale stejně nás to do budoucna nemine, takže budou muset trošičku zapracovat i tady na tom sebezvzdělávání.*“ Ř1 i Ř4 shodně potvrzují, že mají všechny učitelky s vysokoškolským vzděláním. Ř1 uvádí: „*Ono zaměstnanci se už obměnily, takže teď momentálně jsou tady ty, které jsem si vybírala sama.*“ Ř4 již v předešlých kategoriích potvrdila, že pro nasměrování vize jejich školy je nutnost dalšího vzdělávání pedagogů v oblasti Skutečně zdravé školy. „*Jinak paní učitelky mají ještě k tomu i další běžné školení.*“ Všechny ředitelky se shodují, že v rámci DVPP dávají na výběr svým zaměstnancům, kterých školení se chtějí účastnit, ale taktéž potvrzují, že pokud vidí nutnost se v některé oblasti zdokonalit, tak doporučí školení. Ředitelky podotkly, že ony samotné se nejčastěji hlásí školení v rámci řízení, vedení lidí a legislativy. Od doby Covidu vyhledávají i webináře, což dříve upřednostňovaly osobní účast na školeních. Ř3 okomentovala tento způsob vzdělávání takhle: „*Nejdřív jsem si nemohla zvyknout a teď, je to ideální, nikam nemusím cestovat, je to úspora času i peněz. A navíc si můžu webinář pustit i opakovaně po určitou dobu.*“ Tohle tvrzení potvrdily i ostatní oslovené ředitelky. Ř5 podotkla, že díky webinářům se mohou účastnit i vzdělávání z celé České republiky a je celkově větší výběr kvalitního vzdělávání pro pedagogické i nepedagogické zaměstnance.

5.1.5 Rodiče „spokojení voliči“

Rodiče dětí jsou velmi důležití partneři při vzdělávání dětí. Pokud je kvalitní a fungující spolupráce mezi školou a rodičem, je předpokladem, že dítě zvládá vstup a pobyt lépe než dítě, u kterého rodiče ke spolupráci se školou nejsou nakloněni. Taktéž se tento kladný vztah v dalších letech odráží v kvalitní přípravě na vstup do základní školy. Důležitost rodičů dětí pojímá ředitel a zřizovatel školy rozličně, i když oba aktéři si uvědomují, že získat rodiče na svou stranu je žádoucí a pro zdárné fungování nutností.

Rodiče, důležití partneři při vzdělání

Zapojení rodičů do dění v mateřské škole zmiňovaly všechny ředitelky škol. Popisují, že mají nastavenou spolupráci v různých intenzitách. Využívají společné akce k budování a prohlubování neformálních vztahů, tak individuální setkávání při konzultacích, kde seznamují rodiče o výsledcích vzdělávání dětí. Zde uvedu formy, které jsou nejvíce využívány. Nadstandardní spolupráci uvádějí Ř5 a Ř1, kdy si rodiče založili Spolek rodičů.

Ř5 popisuje spolupráci realizovanou ve schůzkách zástupců spolku a vedení MŠ, kde se navzájem domlouvají, plánují veřejné akce pro děti a rodiče. Tyto schůzky jsou v nepravidelných intervalech, většinou dle potřeby jednotlivých stran. Ř5 uvádí: „*Na začátku školního roku si rodiče vloží částku a z té jsou hrazeny kulturní a výchovně vzdělávací akce, exkurze aj. Z každé třídy má spolek určeny rodiče, kteří se aktivně podílí na jeho vedení.*“ Obdobným způsobem popisuje Ř1 založení Unie rodičů, která finance pro využití pro nadstandardní akce shání formou sponzorských darů a různorodými aktivitami jako byl sběr papíru. Rodiče se spolupodíleli na organizaci Mikulášské besídky a realizovali ples. Získané finance pak bývají využity pro děti. Jak uvádí Ř1: „*A z toho výtěžku nám poskytovali finanční prostředky v podobě daru. Buďto cíleného, nebo jsme si třeba dopředu řekli, na co bysme to chtěli a oni to schválili, a ty peníze nám dali.*“ Ř4 taktéž uvádí pozitivní zkušenosti. V mateřské škole organizují čtyři besídky a tvořivé odpoledne za školní rok. V loňském roce měli ke dnu dětí skákací hrad, tak se rozhodli pozvat i rodiče s dětmi z obce, jelikož celkový počet dětí v mateřské škole a obci není tak velký. Tato paní ředitelka popsala, jak mají nastaven způsob adaptace pro budoucí děti, které jsou z obce. Každý pátek mají možnost maminky chodit do „Klubu maminek“, který probíhá v dopoledních hodinách v mateřské škole v době, kdy děti z MŠ jsou na pobytu venku. Ř4 podotýká: „*V MŠ v tuto dobu zůstává jedna paní učitelka a má nějakou činnost s těmi dětmi tady. Bereme to takto, aby si ty děti zvykly na tu adaptaci. Ony se tady potkají, povídají si a vlastně děcka poznají to prostředí.*“ Ř2 taktéž potvrdila osvědčenou spolupráci s rodiči, která se v posledních letech více prohlubuje a rodiče samotní navrhují a pořádají akce pro mateřskou školu. „*Jo, několikrát nás oslovila maminka, že nám udělá program s agility s pejskem nebo naopak rodiče se domluvili, aby byl na zahradě den otců nachystali různé soutěže pro děti, takže napekli a nějaké buchty a taky si sami zorganizovali dýňování.*“ Zaměstnanci jsou při těchto akcích vždy nápomocni a připraví zázemí. Paní ředitelka potvrdila, že se většinou snaží vyhovět žádostem rodičů, když přijdou s novými nápady, které jsou možné zrealizovat. Za důležitý prvek spolupráce považuje individuální konzultace s rodiči předškolních dětí v posledním ročníku, kde se domlouvají, zda dítě půjde do základní školy nebo by navrhli odklad, popřípadě, které oblasti je potřeba podpořit do nástupu do školy. Individuální pohovory s rodiči potvrzuje i Ř3 a jen okrajově se zmínila, že organizují besídku ke dni maminek a tvoření. „*Velkou akci, kterou máme s rodiči, je rozsvěcování vánočního stromu na zahradě MŠ. Děti zazpívají koledy, je čaj, nějaké cukroví a k tomu je vánoční jarmark. Jinak si pořádáme hodně akcí dopoledne pro děti.*“ Všechny paní ředitelky uvedly, že pořádají velkou akci s rodiči na konci školního roku a tou je rozloučení se školáky, pasování

školáků a jiné označení pro rozloučení se s dětmi, které k 1. září usednou do lavic. Uváděly, že na tuto akci většinou zvou i zřizovatele školy, v některých případech, samotný starosta děti pasuje na školáky. Tuto skutečnost potvrzovali i samotní zřizovatelé. Oslovené ředitelky uvedly nejen pozitivní zkušenosti, ale i problémy, se kterými se občas setkávají při komunikaci se zákonnými zástupci dětí. Jak popsala Ř1, která uvedla hned několik příkladů negativních zkušeností, se kterými se vypořádává. Oblast komunikace s rodiči popsala následovně: „*Jako nejnáročnější je komunikace s rodiči. S některýma je to teda jako fakt psycho.*“ Nepříjemnou zkušenost získala při organizování akce pro děti, kdy se maminka sama nabídla, že zajistí exkurzi na hasičské zbrojnici, paní učitelky zakomponovaly exkurzi do plánování, kdy se s dětmi věnovaly problematice záchranářů a maminka dva dny před uskutečněním oznámila, že exkurze nebude z důvodu nezajištění personálu hasičů. Taktéž negativní zkušenost zaznamenala ze strany rodičů, kdy si zákonní zástupci přáli umístění dítěte mezi starší děti a posléze předčasné zaškolení do základní školy. V mateřské škole mají rozdělení do tříd striktně podle datumu narození, tudíž paní ředitelka mamince nevyhověla a v září si maminka na paní ředitelku stěžovala a zjišťovala, zda postupuje podle legislativy. Ta komentovala situaci již rezignovaně: „*Jako já jsem jí nic nevysvětlovala, nicméně tady operovala, že ona si volala na ministerstvo, říkala jsem, že vyvolejte si třeba Bohu, je mně to jedno, prostě víc pro vás nemůžou dělat. Prostě to je taková, že komunikace.*“ Tato paní ředitelka na základě opakovaných útoků ze strany zmocněných osob se rozhodla po konzultaci s právníky do školního řádu zavést bod, jak se bude postupovat, pokud se zmocněná osoba bude v mateřské škole chovat nevhodně. I přes mnohé negativní zkušenosti paní ředitelka na své pozici zůstává a jak uvedla: „*Jako spousta lidí, co se mě ptala, že mě obdivují, že jsem to jako že jsem neodešla. A já jsem říkala, že bych byla asi špatná ředitelka, kdybych odešla.*“ Na druhou stranu paní ředitelka uvedla, že ví, že ji plno lidí podporuje, což jí dodává elán. Potvrdila, že negativní klima obce se promítá i do mateřské školy a má to vliv na děti.

Důležitost mít vytvořenou pevnou spolupráci s rodiči si uvědomují i zřizovatelé škol. Jak někteří uvedli, i když samotní děti v mateřské škole nemají, mají povědomí, jak má nastavenou mateřská škola spolupráci s rodiči. Zřizovatelé si tuto důležitost spokojených rodičů spojují s politickým vlivem potencionálních voličů. Jak uvedl Z2: „*Proto mě volili ne? Abych se staral. To jsou hezké akce. To je velmi uvolňující a příjemné v pozici pozorovatele, to už se nemusím stresovat, jestli to syn nebo dcera pokazí. Tak jasné už jen usednu a směju se.*“ Tenhle pan zřizovatel uvedl, že se pravidelně účastní všech akcí, které pořádá mateřská škola pro rodiče. Pro příklad uvedl, že se účastní rodičovských schůzek,

vystoupení dětí a tvoření. Tohle setkávání pojímá jako osobní setkání s občany obce a získávání informací o mateřské škole od rodičů. Z1 vypověděl, že má informace o akcích spíše zprostředkované. Zajímá se, zda jsou rodiče o samotných akcích informováni včas a o jejich náplni. Taktéž má povědomí o spolicích se kterými mateřská škola spolupracuje, což hodnotí pozitivně. Jak uvedl: *„Chtěl bych, aby se co nejdříve využíval potenciál a možnosti vesnice, které tady máme. Prohlubovat pozitivní vztah, tradice, folklor.“* Jelikož Z4 zastupuje několik škol základních a mateřských není možné mít povědomí o tom, jakým způsobem má daná mateřská škola nastavenou spolupráci. Tyto mateřské školy ale využívají místní zpravodaj, kde své akce mohou prezentovat. Jak uvedla zástupkyně odboru: *„My máme přehled hlavně o kulturních akcích, kterých se mateřské školy účastní a které pořádá město.“* Z5 potvrzuje předešlé tvrzení, že přímo neví o všech akcích s rodiči, ale k jejich zajištění jsou nápomocni: *„Jako zřizovatel, protože se na většině akcí nějak podílíme, třeba já nevím, zajišťuju policajty. Jedou tam hasiči stejně to víme jo, že školka dělá něco s rodičema, ale úplně jako, že bych se zajímal, takto přímo asi úplně ne.“* Z5 deklaruje, že momentálně má již třetím rokem svou dceru v MŠ, takže se akcí účastní. Pro příklad uvedl uspávání ježečků, den maminek, výlety. Sám pan starosta uvedl, že tyto akce má rád. Poukázal, že je těžké se zavděčit všem: *„Sem tam si někdo stěžuje, že někdo říká málo, někdo moc toho je. No tak nikdy se nezavděčíte 90 rodičům. Rodičům 90 dětí téměř, takže je jasné, že to sem tam někdo vidí jinak, ale za mě jako za rodiče a teď se nekryji jako zřizovatel, je to je to dobré.“* Uvedl, že si je vědom, že na děti jak ve škole, tak mateřské škole jsou navázáni rodiče, učitelé, kteří jsou potenciálními voliči. Tyto instituce popsal jako společenské centrum obce, což považuje jako nejdůležitější.

Společně řešíme problémy

Při práci s lidmi je přirozené, že v některých chvílích dochází ke konfliktům a ne vždy ke sdílení stejných názorů. Taktéž ředitelé škol se setkávají při své práci s různorodými problémy, které musí řešit. Tyto problémy se mohou dotýkat jak zaměstnanců, zákonných zástupců, dodavatelů aj. někdy i samotných zřizovatelů. Jak funkční vztah definují samotní ředitelé a zřizovatelé představím nyní. Schopnost řešit problémy může být jeden z předpokladů pro kvalitní řízení a může představovat překážku pro zdárnou podporu školy v jejím rozvoji. Jak již v několika oblastech bylo představeno, s nevyhovujícím pracovním prostředím se setkává Ř1, která popsala celkově negativní vliv lidí z obce na mateřskou školu. Velkou měrou na této situaci mají dle výpovědi samotné ředitelky dva zástupci v zastupitelstvu obce a bývalé zaměstnankyně mateřské školy. Důvodem by mohlo být to,

že jedna z těchto osob byla připravována, že se stane novou ředitelkou mateřské školy, což nebylo naplněno. Tato ředitelka se setkala s únikem interních informací, které byly zneužity proti nynějšímu starostovi. Celkově podotkla, že se negativní vliv malé obce promítá do dění v mateřské škole, i když nyní už menší měrou. Při řešení problémů, které se týkají dětí v mateřské škole, samotní rodiče volí strategii oslovení zřizovatele školy, před řešením problémů se samotnou ředitelkou, která tuto situaci popisuje následovně: „*Spousta těch rodičů, oni, než aby šli hnedka za mnou, tak letí hned za zřizovatelem, protože jako mají pocit síly, že se to jako prosadí.*“ V těchto případech pan starosta chce znát stanovisko paní ředitelky, která ve svém důsledku vzniklou situaci řeší s danými rodiči, kteří oslovili starostu. Ř2 nepoznamenala, že by řešila nějaké závažnější problémy s rodiči, nebo že by rodiče volili cestu stížnosti přes zřizovatele. Ř5 po sloučení mateřských škol buduje opět důvěru u rodičů, vzhledem k nejistotě, kterou mohli při sloučení škol pociťovat. Uvedla, že teď již vnímá velký posun pozitivním směrem. Ř3 a Ř4 uvedli, že s rodiči neřeší nějaké velké problémy. Ř3 poznamenala, že ještě neřešila situaci, kdy by rodiče nepřišli nejdříve za ní, ale šli by za starostou: „*Nevím, ještě jsem to neslyšela, takže já si myslím, že on by jakože asi volal, že by nějaký takový problém byl. Jo, tak oni nechodí za mnou, oni si to řeknou mezi sebou všechno a zhodnotí si to sami.*“ Ř3 se shoduje s Ř4, která uvedla: „*Přesně tak, jako ono na té vesnici, oni to fakt slyší od těch ptáků. Jedna paní povídala. Úplně každý si k tomu něco přidá.*“ Zřizovatelé, které jsem oslovila, potvrdili, že neřešili ve spojitosti s mateřskou školou nějaké vážnější stížnosti. Jediná oblast, na které se shodli, že je oslovují zákonní zástupci je, zda může být delší dobu zajištěn provoz o letních prázdninách. K tomuto problému vyjadřuje stanovisko Z3 následovně: „*Já nemůžu nařídít, že bude úplně otevřítá celé prázdniny, byť to občané chtějí. Prostě po dohodě, určitě po dohodě. Tlak z veřejnosti je, určitě je. Tlak veřejnosti je jedna věc a právní věci jsou druhá věc a reálný život je třetí věcí.*“ Taktéž Z5 potvrzuje, že chápe nutnost vybírání dovolené na straně zaměstnanců ale i potřeby rodičů. Musí být vstřícnost od obou stran. Tento zřizovatel popisoval, jak mají zajištěno umístění dětí z jejich obce v dalších dvou okolních obcích, aby se doba uzavření zkrátila na co nejkratší dobu. Z uvádí: „*Já samozřejmě chci občanům rodičům dát co největší komfort, to znamená, že za mě bylo ideální, kdyby ta školka jela nonstop, ale rozumím, že ten provoz si vyžaduje taky nějakou odstávku, a tak jak ti zaměstnanci, tak i ty dovolené a všechno. Jo, podle mě je 2 měsíce moc prázdnin, jeden měsíc ještě pořád dost.*“ Z1, Z3 ani Z4 nepoznamenali, že by řešili nějaké stížnosti ze strany rodičů. Z2 podotkl, že zkušenost s řešením problému má, ale o něm byl informován již od paní ředitelky, že bude kontaktován rodiči k vyjádření stanoviska z pozice zřizovatele. Z5 popisoval, jak ovlivnil na základě

stížností ze strany dětí a rodičů, rozvázání pracovního poměru s paní učitelkou. K této situaci se vyjádřil, že zřizovatel musí zastávat pozici nestranného a vyhodnotit argumenty rodičů, kdy ředitel může být ovlivněn dlouhodobým vztahem s učitelem, který se může změnit až po letech. Argumentoval: „*Tak to je fakt na tom zřizovateli, ten je objektivnější, ten tam s nimi není a dokáže vyhodnotit, jak to je, nebo prostě prověřit z jiné strany. To je taky podle mě funkce zřizovatele důležitá. Nad tímto mít pořád ten dohled.*“ Názor pana starosty je, že by on měl znát všechny občany a občané jeho. A tím, že není zainteresován v mateřské škole, může být ze strany rodičů jednodušší na daný problém poukázat. Nyní se pan starosta nesetkal se stížností, kterou by adresovali k řešení pro něj. Na druhou stranu, rodiče oslovili ČŠI o projednání způsobu platby úplaty dětí, které nemohou nastoupit do mateřské školy dříve než ve třech letech. Pan starosta o této situaci věděl, ale na základě tohoto způsobu praxe i v okolních obcích do této oblasti nezasahoval. Sám potvrdil, že by se nemělo platit školné, pokud dítě nesmí mateřskou školu navštěvovat.

V mateřské škole máme plno

Kapacity mateřských škol jsou rozličné, taktéž jejich naplnění dětmi. Počty dětí ve třídách specifikuje vyhláška 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání. Ředitelky i zřizovatelé uváděli že, mnoho z nich využívá výjimku z počtu dětí a navyšuje tento počet na 28 dětí na třídu. Nyní popíši, jak se někteří z nich k této problematice vyjádřili, zda s touto možností souhlasí. Ředitelky 2, 3 a 5 se shodly, že z důvodu velkého zájmu o umístění dětí žádají každoročně o povolení výjimky z počtu dětí, čímž navyšují kapacitu mateřské školy. Jejich osobní postoj a vliv na naplněné třídy při vzdělávání hodnotí negativně. Shodují se, že by bylo optimální, kdyby měli ve třídách maximální počet dětí 24. Z důvodu spokojenosti jak rodičů, tak zřizovatelů, ale volí tenhle způsob kapacity. Ř3 potvrdila, že z důvodu odmítnutí velkého množství dětí v předešlém roce oslovila zřizovatele a bylo realizováno rozšíření mateřské školy. Čímž se opět navýšila kapacita školy, ale i přesto dodává: „*Ted'ka jsem vlastně rozšiřovali tu 5. třídu. Máme vlastně na výjimku, že po 28 dětech, což máme úplně plné třídy, takže vlastně jsem se snažila neodmítat tolik dětí.*“ Ř1 uvedla, že v době, kdy nastupovala do funkce, bylo v mateřské škole přihlášeno asi 12 dětí, nyní mateřskou školu navštěvuje 30 dětí, které jsou rozděleny na dvě třídy. A jak podotkla, s takovými počty se pracuje optimálně. Podobnou zkušenost s nárůstem přihlášených dětí potvrzuje i Ř4, kdy jsou do MŠ přihlášeny i děti z okolních obcí. „*Ono když je nás tady třeba 18 nebo 19, tak ten*

prostor je tady stísněný. Zapsaných dětí máme 24.“ Nárůst počtu dětí přisuzuje nové koncepci školy, kterou realizují.

S plnými počty tříd souvisí vliv demografické křivky, kterou sledují zřizovatelé, aby měli možnost vytvářet další podmínky pro předškolní vzdělávání a zajistili umístění dětí do spádových škol, kterou jim ukládá školský zákon. Z1 potvrzuje, že v mateřské škole, kterou zřizuje obec mají ve všech třídách počty po 28 dětech. Na plné počty tříd poukazuje dlouhodobě paní ředitelka, která by uvítala počty nižší. Pan starosta potvrdil, že chápe, že vzdělávání s nižším počtem dětí ve třídě by bylo kvalitnější, ale momentálně vyčkávají, až budou vyhlášeny granty na přístavby mateřských škol. Svůj postoj obhajuje následovně: *„Tady se ty výjimky píšou 30 let, ale jako když člověk si vezme ten stav těch dětí a těch tříd v celé republice, nemůžou si dovolit, aby prostě řekli, tak a bude v každé třídě 20 děcek. Takže neříkám, že tak jako arogantně si řeknu prostě kašlu na to, prostě furt budem žádat, ale ano, budeme žádat, protože dělá to celá republika.*“ Pan starosta dodal, že na základě demografické křivky se ukazuje, že počty narozených se snižují každým rokem o dvě děti. V době covidu měl stížnosti z řad zákonných zástupců dětí, které neměly zákonný nárok na umístění do MŠ. Na základě těchto stížností zadala obec vytvoření plánů na přístavbu třídy mateřské školy. Tyto plány jsou připraveny, ale jak uvedl, podlehl nátlaku a již nyní by postupoval jinak. Z4 potvrzuje, že vzhledem k velikosti města se musí stále sledovat kapacita v jednotlivých mateřských školách. Podotýká: *„Podle toho se povolovalo navýšení kapacity a tady to sledování toho, aby byla ta kapacita v těch školkách. Podle narozených dětí, jako aby to tady vystačilo.*“ Zřizovatel je poté schopen reagovat na vzniklou situaci a v případě potřeby otevřít další třídu, aby splňoval zákonné povinnosti. Jak uvedla, před dvěma lety byla otevřena taktéž třída mateřské školy při základní škole. Nutností navyšování kapacit potvrzují Z2 a Z3. Zřizovatel 3 uvedl, že budou navyšovat kapacitu mateřské školy o dvě třídy. Z2 taktéž potvrzuje, že mají naplánovanou přístavbu třídy, čímž předejdou nespokojenosti ze strany rodičů. Sám podotýká: *„Já myslím, že ty rodiče jsou docela spokojení. Tak vidí, jako že se něco děje. Jo samozřejmě může být. Ke mně se to jakože úplně nedoneslo, že by si někdo stěžoval. To máme tak. Tím, že je to na vesnici, tak vlastně víme o spokojenosti nebo nespokojenosti rodičů.*“ Z2 uvedl, že asi po dobu 20 let měli v mateřské škole tři třídy a tělocvičnu, ale vzhledem k tomu, že před několika lety bylo odmítnuto asi 5 dětí, tak pan starosta rozhodl, že z tělocvičny vybudují nazpět třídu. Zajistil finance pro vybavení a během letních prázdnin vznikla třída, díky čemuž došlo k přerozdělení a snížení počtu dětí ve všech třídách. Tuto skutečnost komentoval: *„Tím pádem jsme museli na kraji řešit úvazek učitele, tak komplikace, ale zvládlo se to přes ty prázdniny, že se to vybavilo.*

Asi půl milionu, ale stálo to za to.“ Nyní mají již ve třídách více dětí a stále rezervu. Jak vysvětlil, nebylo nutné řešit navýšení kapacity školy. A taktéž uvedl že: *„Já si myslím, že je to prospěšné pro tu třídu, že je těch dětí méně a to jak pro děti, tak pro ty učitelky. Rodiče jsou rádi“*. Pan starosta sám porovnával způsob umístění dětí do mateřských škol ve městě a v obcích. *„A v těch ve městech jsou na to zvyklí, že musí převážet daleko. Kapacity jsou plné, různě, ale u nás na vesnici je morálka jiná – nezkažená. Tady to šlape dobře. Já si myslím teda.“* Poukázal na to, že pokud by neměli vytvořené kapacity pro děti, tak by tuto skutečnost řešilo zastupitelstvo obce a snažilo by se najít řešení.

5.1.6 Propojení života ve škole a v obci

Mateřská škola se spolupodílí na akcích v dané obci či městě. V rámci upevňování spolupráce mezi zřizovatelem a mateřskou školou, jsou realizovány různorodé činnosti, do kterých se zapojují většinou neziskové organizace, popřípadě příspěvkové organizace daných obcí a měst. Tímto způsobem se podporuje kultura školy, škola má na těchto akcích možnost prezentovat svou výchovně vzdělávací činnost s dětmi. Dle výpovědi ředitelů i zřizovatelů, samotní zřizovatelé většinou zajišťují zázemí, drobné občerstvení a dárky pro děti, které se těchto aktivit účastní. Nyní některé z nich představím.

Ř1 potvrdila realizaci několika větších akcí, které připravují ve spolupráci s obcí a ty jsou například Uspávání broučků s lampionovým průvodem, kdy obec zajišťuje pro občany občerstvení. Dále pořádají karneval, Zpívání u vánočního stromu a ve spolupráci se základní školou posezení pro seniory, které vnímá jako prezentaci mateřské školy na veřejnosti. Ř2 a Ř3 potvrzují organizování společných akcí nejen pro mateřskou školu, ale i pro veřejnost. Obě mateřské školy se zapojují do Zpívání u vánočního stromu, ve spolupráci se základní školou pořádají Drakiádu a taktéž se podílí na vítání nových občánků. Paní ředitelka 2 dodává, že: *„Případně, když je nějaká další akce, tak nám pan zřizovatel dá vědět a většinou se zapojíme. Rodičům se to spíš tak jakože líbí, že se děti zapojují.“* Ř3 ještě uvedla, že pořádají vystoupení pro seniory. Navíc jejich mateřská škola pořádá fotbalovou soutěž pro děti z mateřských škol z blízkého okolí. Ř5 potvrdila taktéž spoluúčast na vítání občánků, kterou zajišťuje jejich folklorní kroužek. Dále se děti z mateřské školy účastní zpíváním a tančením „na hodech“, zpíváním na rozsvěcování vánočního stromu a vystoupením pro seniory. Ř4 uvedla, že ve spolupráci s obcí organizují Pohádkový les a Lampionový průvod. Nyní si paní ředitelka namyslela novou akci, kde by chtěla veřejnosti představit a přiblížit filozofii mateřské školy spojenou s ochutnávkou jídel, které připravují dětem v mateřské škole. Její představu prezentují tyto slova: *„Jako kdyby jarmark jako ten farmářský. Třeba*

tam chceme právě udělat takovou tu ochutnávku těch našich dodavatelů. Pojmout to jako den otevřených dveří i školky, ale i vlastně zpropagovat to, co tady teďka řeším - Skutečně zdravou školu.“ Zřizovatel 5 taktéž souhlasí s angažováním mateřské školy s životem v obci při akcích, jako je rozsvěcování Vánočního stromu a na jaře nošení Nového léta, kdy se krojované děti sejdou v obřadní síni i s rodiči. Dříve zajišťovala mateřská škola i vítání občánků, což nyní převzal folklorní kroužek. Z1 se shoduje se Z5, že jednou ze společných akcí je zpívání u rozsvěcování Vánočního stromu, poté zpívání skupiny dětí při vítání občánků a několikrát za rok vystoupení v domě seniorů. Zřizovatel 1 si uvědomuje důležitost spolupráce, kterou potvrzuje ve své výpovědi: *„Chtěli bysme to trošku trošku jakože zlepšit tady. Vize je, prohloubit, spojit vesnici s tou mateřskou školou. Chtěl bych to.“* Stejně aktivity MŠ potvrzuje i Z2 a dodává, že mateřská škola ve spolupráci se základní školou pořádají maškarní karneval. A nezvyklou aktivitou, kterou zajišťuje mateřská škola, je ples. *„Když je plesová sezóna, tak mají ples. Tak holky dojdou nastrojené v šatoch, kluci dojdou taky hezky oblečení.“* Pan starosta uvedl, že v rámci samotné mateřské školy si uzpůsobují pro děti všechny kulturní a lidové tradice, které se dodržují v obci. *„Hodně podporují lidové tradice jako je pálení Mařeny, nošení Létečka, stavění máje, děti si hrají na hody. Takže veškeré akce, které se dělají v obci, tak probíhají ve školce.“* I zřizovatelé z města mají vytvořenou spolupráci s mateřskými školami na podílení se na kulturních akcích. Z3 uvedl, že organizují setkání seniorů: *„Ono je to hodně spojené (název kroužku), ty děti aj ve školce aj na městě jsou podobné v kroužkách.“* Taktéž zástupce Z4 potvrdil iniciativu mateřských škol na kulturních akcích jako je Den Země, zpívání na ocenění pedagogů, na vyhlásování Ceny města: *„Když jsme potřebovali pro město nějaké kulturní vystoupení, tak jsme oslovovali školky. Na těch různých jarmarcích taky mívají vystoupení.“* Jak tenhle zástupce zřizovatele uvedl, že ředitelé jsou vždy osloveni a poté záleží na jejich iniciativě, zda se chtějí zúčastnit a prezentovat se s dětmi na dané akci. Tato spolupráce je založena na dobrovolnosti, ne na nátlaku ze strany zřizovatele.

Spolupráce s organizacemi

Většina mateřských škol využívá pro prohloubení vzdělávání a propojení s reálnými situacemi spolupráci s dalšími organizacemi z blízkého i vzdálenějšího okolí. Tyto organizace mohou poskytovat jak placené, tak neplacené služby. Navázaná spolupráce, tak může přispívat k rozvoji jak mateřské školy, tak i organizaci, která danou službu nabízí. Oslovení zřizovatelé z obcí a měst potvrdili, že podporují spolupráci mezi organizacemi. Oslovení zřizovatelé, kteří dávají důraz na podporu folkloru a lidových tradic v obci uvedli,

že by si přáli, aby tato skutečnost se odrážela i ve vzdělávání jak v mateřských, tak základních školách. V této oblasti se shodují Z1, Z2 a Z5. Z1 již podnikl některé kroky, aby ředitelé oblast tradic obce zakomponovali do obsahu ŠVP PV. Při samotné realizaci mohou využít organizaci v obci, která se folklorem a lidovými tradicemi zabývá. Taktéž podotkl, že mateřská škola spolupracuje s dobrovolnými hasiči, fotbalisty, volejbalem, ale jak zhodnotil: „*Takže samozřejmě se to využívá, ale myslím si, že by to mohlo být víc.*“ Z3 uvedl taktéž spolupráci s hasiči, městskou policií a dalšími organizacemi, které mají ve městě. S tímto přístupem se ztotožňuje i Z4, který některé organizace oslovuje již při pořádání akcí, které zajišťuje město samotné. Zřizovatel je obeznámen, že mateřské školy využívají potenciál, který nabízí město samotné, jako je knihovna, dům kultury, muzeum a další instituce. Jak již bylo uvedeno, zřizovatel podotýkal v předešlých komentářích, je vždy na zvážení ředitele, které instituce osloví a naváže s nimi spolupráci. Možností, které město nabízí je nepřeborné a záleží, jakým směrem se daná škola ubírá a podle toho si tyhle instituce vybírá. Tohle vyjádření potvrzuje i Ř5, která sídlí ve městě a uvádí: „*My oproti mateřským školám na vesnici máme výhodu, že všechny instituce máme blízko, tudíž neplatíme za dopravu a můžeme s dětmi navštívit více vzdělávacích akcí.*“ Paní ředitelka využívá spolupráce především v oblasti folkloru i kultury. Snaží se dětem nabízet divadelní představení, které zajišťuje kulturní dům, protože jak uvedla, některé rodiny si nemohou dovolit jít do divadla jako celá rodina. Dále navštěvují muzeum, při akcích MŠ oslovují hasiče, fotbalisty aj. Ř3 nejvíce spolupracuje s fotbalisty, dobrovolnými hasiči a domovem seniorů. „*Snažíme se využívat zrovna i co se naskytne. Vyjíždíme na akce s dětmi i které pořádá tady větší město.*“ Podobně se vyjádřila i Ř2, ti navíc oslovují myslivecké sdružení. A potvrdila i tvrzení Ř5: „*My bychom jezdili na více akcí, které pořádá tady nedaleké město, ale my musíme vždy řešit dopravu, která je hodně drahá.*“ Ř4 a Ř1 nepotvrdili žádnou spolupráci a dalšími spolky z obce. Společné akce si zajišťují samostatně nebo ve spolupráci s obcí. Na základě výpovědí můžeme shrnout, že většina oslovených participantů se snaží v co největší míře využít možností, které nabízí daná lokalita umístění mateřské školy a vybírají si aktivity, které se ztotožňují s vizí jednotlivých mateřských škol.

5.1.7 Škola je srdcem naší obce

V této kategorii se budu zabývat samotnou mateřskou školou. Jak ji vnímají zřizovatelé a ředitelé těchto škol. Jak již napovídá samotný název kategorie, škola je z pohledu obou aktérů důležitým místem, kde se uskutečňuje vzdělávání dětí. Jak zřizovatelé, tak ředitelky se snaží o vytvoření co nejkvalitnějšího prostředí ke vzdělávání. Zřizovatelé se spíše

zaměřují na podmínky materiální a ředitelkám jde o vytvoření pozitivního klimatu, náplni vzdělávacího obsahu a povědomí o kvalitní kultuře školy, kterou samotné jako osobnosti reprezentují. Tuto skutečnost potvrzují i samotní zřizovatelé škol.

Materiální podmínky mateřské školy

Z1 potvrzuje, že nejvíce s ředitelkou školy řeší stav budovy a opravy, které se musí neodkladně řešit v blízké době. Nyní zřizovatel realizoval velkou rekonstrukci základní školy, a proto některé věci, které se týkaly školy mateřské, musely počkat. Ale jak podotkl, stále se něco řeší, musí být plán oprav a obzvláště těch rozsáhlejších. Pan starosta uznal svůj osobní posun, kdy ještě nebyl starostou, ale jen v zastupitelstvu a řešilo se odsouhlasení financí pro opravy pro mateřskou a základní školu. Jak zhodnotil, dříve se přikláněl ke straně, kdy se má opravovat jen část budovy a ne komplexně. Nyní již tento fakt vnímá jinak, protože v tomhle období řešil rozsáhlou rekonstrukci v základní škole. Tento fakt komentuje: *„Ted' jsem úplně otočil, protože to člověk opravdu sám vidí, prostě, jestli je tam problém, tak ho vyřešme a dejme tam prostě o těch 200 - 300 000 víc. Tam musí být minimálně třeba 2 miliony ročně, aby aspoň něco málo se třeba něco obnovilo, jo, aby se tam něco spravilo.“* Pan starosta poukazyval na skutečnost, že základní a mateřská škola jsou nejvíce navštěvovanými a nejvíce využívanými budovami v obci, již 40 let permanentně, a je tedy nutné do nich investovat. Z2 taktéž potvrzuje, že nejvíce řeší v pozici zřizovatele zajištění materiálních podmínek školy, jako je údržba budovy, přístavba a modernizace dětského hřiště. Sám se vyjadřuje takto: *„Prostě co se týká budovy všechno, tak zařizujeme jako asi víceméně my, jakože veškeré investice. Když bude potřeba koupit nové kotle, tak to musí jít celé za zřizovatelem.“* Pan starosta uvedl, že nejlepším řešením je, dělat opravy budov z dotací, proto průběžně opravy plánují, protože neví, kdy bude dotace schválena. *„Zateplení, nové okna, nové dveře a vždycky je to v nějakém tom bloku a když to tam nemáte, tak dotaci nedostanete. Takže tak.“* Mateřská škola již částečnou rekonstrukcí prošla, vždy po jednom patře a pan starosta uvedl, že mají naplánovanou přístavbu třídy pro navýšení kapacity. Tím, že se mateřská škola stále zvelebuje, hodnotí, že rodiče tuto skutečnost hodnotí pozitivně, že je snaha ze strany zřizovatele. Z3 se připojuje k výrokům že se velmi řeší budova mateřské školy a finanční zajištění oprav. Pokud je potřeba celkové rekonstrukce, tak to zajišťuje město. Pro příklad zřizovatel uvedl: *„Oprava ventilu, oprava radiátoru udělá si školka, ale výměna všech radiátorů dělá město.“* Tento zřizovatel taktéž uvedl, že vloni opravovali elektřinu a uzavřeli mateřskou školu na dobu 6 týdnů, což způsobilo stížnosti ze strany rodičů. Pokud je potřeba celkové rekonstrukce, tak to již

zajišťuje město. Pro výhled a zpracování oprav v horizontu několik let očekává tento zřizovatel iniciativu ze strany ředitelky. Odůvodňuje tento přístup těmito důvody: „*Protože ona vidí ten problém, to nevidím jako zřizovatel, že je tam pokažený plotek a školní dvůr je špatný. Já vidím, že tam neodtéká kanál, ale že je tam potřeba větší hřiště, to já nevidím, protože nevidím ten dennodenní chod.*“ Z4 jako zástupce většího města to má nastavené tak, že si investiční odbor zjišťuje stav budov a ředitelé jsou průběžně oslovováni, aby své požadavky na větší rekonstrukce sepsaly a poté se vyhodnocuje, co je nejdůležitější a kolik financí může město pro jednotlivé školy uvolnit. Pokud je žádost schválena, tak nad rekonstrukcí dohlíží zástupce zřizovatele. Ředitel je zván na jednotlivé schůzky. Záleží jakých oprav se to týká. Menší opravy si realizuje ředitel sám, taktéž i financuje. Zástupce zřizovatele dodává, že nyní se nejvíce diskutuje nad tím, zda bude finančně výhodnější oprava a vybavení jedné velké jídelny pro všechny mateřské školy a základní školy. Tuto úvahu komentuje: „*Je takový nový trend, že by se sloučily jídelny, že by byla jedna velká jídelna pro všechny zařízení, že by se ty obědy rozvážely, protože ta rekonstrukce té jídelny jde na strašně moc peněz a máme vlastně 5 škol, 8 školek a skoro každá má jídelnu.*“ Taktéž upozornila na možnou změnu financování i zaměstnanců jídelen, tudíž zřizovatel bude rozmýšlet, aby tato situace co nejméně ovlivnila rozpočet města. Z5 podotkl, že drobné opravy a pravidelnou údržbu si zajišťuje paní ředitelka sama, ale větší zásahy řeší ve spolupráci. V případě většího zásahu postupujeme tak že: „*Dáme si to do rozpočtu našeho a uděláme to jako obec v rámci správy budovy, takže to komunikuje.*“ Pan starosta se hodně rozpovídal, protože připravují v rámci opravy budovy mateřské školy velký projekt, který bude obsahovat úpravy z energetického hlediska: „*Chceme to všechno změnit už na tepelné čerpadla chceme jít do fotovoltaik a vyměnit světla ze zářivek na ledky a tak, takže to je velký projekt.*“ V rámci této rekonstrukce se bude modernizovat i školní kuchyň. Tohle vše připravuje obec ve spolupráci s ředitelkou a zapojily se i učitelky. Celkem se jedná o projekt za 20 milionů korun, ale pan starosta poukazuje na to, že po dobu 50 let se větší zásah do budovy mateřské školy nekonal. Ale poznamenal, že vnitřní vybavení je krásné a děti, popřípadě rodiče nepoznají, že je nutná rekonstrukce. Co je ale asi v nejhorším stavu je zázemí pro učitelky. „*To chceme, aby byl každý rád v práci. Vlastně i ty úspory do budoucna, aby ta školka byla co nejlíp, soběstačná.*“ Pro samotnou rekonstrukci využijí dotací, a doufají, že se tato investice časem vrátí. Taktéž si zřizovatel přeje, aby budova i interiér byly moderní, protože považuje za ostudu, pokud se o to zřizovatel nestará. Sám doufá, že se mu podaří docílit vytyčeného cíle: „*Že ještě budu u toho, že zmodernizujeme školku vevnitř i školu takovým způsobem, že to bude vypadat vevnitř, jako že to je nové. Tak*

to bych chtěl, abysme se tím mohli pyšnit, protože myslím, že zrovna ty školy jsou to nejdůležitější, co jako máme v té obci.“ Ř2 uvedla, že plán oprav projednává i se zaměstnanci mateřské školy, kteří se mohou vyjádřit, co dle jejich názoru je potřeba zakoupit nebo opravit. Potvrzuje to ve své výpovědi: *„Určitě jako že i na poradách projednáváme, co je potřeba a kde vidíme nějaký deficit, tak prostě si to namyslíme.“* Na základě naléhání Ř4 zřizovatel zajistil nové vchodové dveře do MŠ se zabezpečovacím systémem. Postup zřizovatele komentovala Ř4 následovně: *„Třeba ty dveře jsme iniciovali my ,protože už to bylo opravdu v dezolátním stavu, takže spíš většinou voláme my, že tady něco nefunguje. A pak už teda přijde ten zřizovatel a řeší to.“* Paní ředitelka potvrdila, že větší investice zařizuje a hradí zřizovatel a drobnější opravy a zakoupení vybavení si zajišťuje ona samotná. Ř1 uvádí, že pokud chce navýšení rozpočtu na opravy a nějaké investice pro mateřskou školu, tak většinou musí své požadavky obhajovat, proč o navyšování žádá. Uvedla, že celkově je pro ni důležité udržení bezpečnosti v budově a přilehlé zahradě, která by potřebovala celkovou rekonstrukci a výměnu herních prvků, na kterých se bude muset spolupodílet i zřizovatel. Paní ředitelka postupuje tak, že na základě uskutečněných závad při kontrolách bezpečnosti, herních prvků a jiných předá zřizovateli hodnotící zprávu a na základě té, řeší důsledky již starosta obce. Uvedla, že všechny větší investice si řeší a organizuje zřizovatel sám. Při nástupu do této mateřské školy uvedla: *„Spousta věcí chybělo, jako ty, co ty věci, které jsme si mohli dovolit, tak jsem tak jsem pořešila já. Pořizovala jsem tu myčku, protože prostě holky tady umývaly ve vřelé vodě dvojdřezu.“* Jinak paní ředitelka neuvedla nějaké plánované rekonstrukce v mateřské škole, na kterých se bude spolupodílet starosta obce. Ř3 potvrdila, že se se zřizovatelem domlouvají na dalším rozvoji školy v oblasti materiálního zajištění mateřské školy. Dodává, že v minulém roce proběhla rekonstrukce, čímž došlo i k navýšení celkové kapacity mateřské školy.

Zajištění pomoci ze strany zřizovatele

Provoz školy může zahrnovat velké množství povinností v oblasti zajištění technického zázemí. Některé ředitelky se mohou v této oblasti obrátit na zřizovatele, některé si musí zajistit externí firmy, které tyto oblasti zajistí. Nyní popíší, jak v jednotlivých oslovených školách tato spolupráce funguje. Mohlo by se zdát, že tato oblast nepatří do rozvoje škol, ale jak vypovídaly ředitelky, oblast zajištění provozu školy z pohledu funkčnosti budovy jim zabírá hodně pracovního času, který by mohly věnovat pedagogické oblasti. Možnosti, jak se spolupodílí jednotliví zřizovatelé, budu uvádět.

Z1 poukazuje na skutečnost, že v mateřské škole mohou paní ředitelky využít na některé drobné opravy školníka ze základní školy, což vnímá pozitivně, protože se nemusí volat externí firmy a taktéž mateřská škola šetří finance. Dále může paní ředitelka využít zaměstnanců obce pro udržování venkovních ploch na školní zahradě. Z2 taktéž potvrzuje zajištění drobných oprav a údržbu venkovních ploch ze strany zřizovatele. Navíc uvádí, že obec zajišťuje pro mateřskou a základní školu ekonomku, která má kancelář na obecním úřadě a zajišťuje platby stravného, úplatu školného a veškeré platby, které se týkají provozu. „Řeší to paní, ona je vyloženě, zase jen pro školku a školu. Ona sedí tady vedle v kanceláři, takže já mám přehled, co školka nakupuje.“ Taktéž Z3 i když zastupuje zřizovatele z města, potvrzuje, že drobné údržbářské práce zajišťuje samotné město, pokud se jedná o větší opravu, tak si paní ředitelka volá externí firmu. Z5 se shoduje, že zajišťují drobné opravy i údržbu na zahradě MŠ za pomoci technických zaměstnanců obce. Pan starosta se vyjádřil, že s tímhle prostě počítají, že se budou starat o budovu. Pro příklad uvedl, že nyní potřebovali opravit v MŠ střechu na zahradním domku, tak paní ředitelka zavolala na obec, zda to má řešit nebo obec. Srovnával svůj postup s možnostmi zřizovatele, který má na starosti více škol: „Když máme jednu organizaci, mě to nezatěžuje, že tam zavolám klempíře, ale kdybych měl těch škol osm a měl bych volat na každého klempíře, tak musím mít na to zaměstnance, který se bude starat, tak proč to nepřehodit na toho ředitele, ale tady tím, že jsme jeden na jednoho, tak je to úplně v pohodě.“ Ř4 a Ř2 se shodují, že jim zřizovatel zajišťuje drobné opravy a údržbu zahrady, obě podotýkají, že je tato pomoc zajišťována i na základě dobrých vztahů se zřizovatelem. Ř2 uvedla, že by bylo úplně ideální, kdyby byl určený člověk, který by měl na starosti opravy budov, sám by si prošel budovu, zaznamenal opravy, které by dále zpracovával a zajistil jejich odstranění. Ř4 taktéž poznamenala, že zřizovatel zajišťuje pravidelné revize, které jsou ze zákona povinné pro provoz budovy. Ř1 uvedla, že na dohodu si zaměstnávají pána, která jim zajišťuje drobné opravy, aby si nemuseli volat na vše externí firmy. Zřizovatel se nepodílí žádným způsobem na zajištění nad rámec svých povinností na chodu mateřské školy, tak jak uváděly jiné ředitelky. Ř3 potvrdila zájem a iniciativu zřizovatele, který se zajímá o vhodnosti vybavení mateřské školy, taktéž každoročně v červnu se účastní prověrky, která je zaměřena na vyhodnocení bezpečnosti a na základě této prověrky se vyhodnocuje nutnost jednotlivých oprav budovy. Paní ředitelka potvrdila velmi kladný vztah a snahu ze strany zřizovatele pomoci zajistit zdárný chod mateřské školy těmito slovy: „Jako my to takto máme nastavené, že vlastně nám jakože se stará o všechno zřizovatel. Takže my, když máme nějakou poruchu nebo něco, tak oni prostě přijedou, jo, takže jenom je kontaktuješ a oni to zařídí a třeba z rozpočtu to

jde školky nebo už zřizovatel. “ Tento způsob zajištění bezproblémového chodu si velmi cení, neboť sama vidí, že je velký problém sehnat jednotlivé řemeslníky na menší opravy.

Bohužel není čas...

Z1 celkově hodnotí spolupráci a chod mateřské školy kladně a pozitivně. Sám uznává, že by chtěl mateřskou školu navštěvovat častěji, ale pracovní vytížení mu to nedovolí. *„Musím říct, že někde v hloubi srdce, bych třeba tam chtěl chodit i častěji, i když teď se mě to třeba podaří, protože mladý bude chodit do školky, takže tam začnu.“* Uvedl, že ideální by bylo, kdyby měl vždy vyhrazenou půlhodinu na zastavení se ve škole, školce, kde by si pravidelně promluvil s řediteli, probral, co je tíží, ale sám zhodnotil, že tato vize je momentálně nereálná. Z2 nepoukazoval na skutečnost, že by si nenašel čas na prohlubování spolupráce mezi ním a vedením mateřské školy. Jak v předešlých komentářích uvádím, účastní se všech akcí pro rodiče, kde je pozván a tuto povinnost vnímá jako samozřejmost, že se zajímá a stará. Z3 potvrdil, že nemá čas na aktivnější zapojení do vedení mateřské školy, což okomentoval těmito slovy: *„Pouze v rámci pracovní doby. Určitě bych tam o pěti hodinách nešel do nějaké školní rady. Tady je toto nastavené. To stačí.“* Z5 uvedl, že dle svého mínění, je zapojený do dění v mateřské škole maximálně, což potvrzuje v předešlých výpovědích. Nejen negativní hodnocení nedostatku času na komunikaci mezi ředitelem a zřizovatelem se projevilo, ale Ř2 vyzvedla přístup zřizovatele těmito slovy: *„Já si myslím, že teďka vlastně je velmi dobrá ta spolupráce, že opravdu má starosta, když ho požádám, čas si udělá, jo probereme spoustu věcí, které souvisí se školkou, ale i v rámci plánování obce.“* Podobně hodnotí zkušenost a ochotu najít si chvíli pro řešení problémů, nebo se informovat o dění v mateřské škole potvrzuje i Ř5 se zřizovatelem. Jak dodala: *„Vše je o ochotě a domluvě, což se poté odrazí celkově v mateřské škole, dětech, rodičích a zaměstnancích.“* Ř3 se vyjádřila obdobně, jako Ř4, že je zcela nemožné stíhat celou agendu dokumentů během standardní pracovní doby. Uvedla, že v průměru tráví asi o 6 hodin týdně déle pracovními povinnostmi, než má pracovní dobu a někdy pracuje i o víkendu.

5.1.8 A zase ty papíry...

Tato kategorie přiblíží oblast administrativy, kterou musí ředitelé dle zákona dodržovat. Samotná oblast povinné dokumentace je obsáhlá. Zde si přiblížíme oblasti, které ředitelé a zřizovatelé nejvíce řeší a zatěžují, ale bez kterých by nebylo možné mateřskou školu provozovat. Ředitelky se vyjádřily, zda objem administrativy, kterou musí zpracovávat, lze

stihnout během pracovní doby, popřípadě, zda některé povinnosti mohou delegovat. Všechny ředitelky škol se shodly, že objem administrativy je obrovský a zatěžující. Ř3 okomentovala, že nejvíce času a energie jí berou papíry: *„Papíry, takže papírování prostě všechno mět podklady, že ke všem věcem a všechno podepsané od rodičů a zákony, že je pořád sledovat a tady toto no.“* Taktéž uvedla, že své pracovní povinnosti nestihá během pracovní doby. Většina ředitelů se vyjádřila, že není ani možné mnoho úkolů z této oblasti delegovat, protože nemají lidi, kteří by tuto agendu za ně převzali. Ř4 potvrdila, že velké množství administrativy dodělává i po pracovní době, jelikož musí plnit přímou pedagogickou činnost. Poukazuje i na problém, když onemocní učitelka, tak musí zůstat po celou dobu u dětí ona sama i nad rámec pracovní doby. I s vybíráním dovolené na jednotřídní mateřské škole je problém. Uvádí, co nyní řešila: *„Ted' jsem dostala od mzdové účetní, že mi propadla dovolená. Prostě není kdy. Prostě na těch malotřídkách je to strašný problém.“* Ř1 sdílí názor s Ř4, že dokumentů pro zpracovávání je velké množství. Dodala, že ona pokud něco řeší se zřizovatelem, nebo rodiči, tak upřednostňuje písemnou formu, aby bylo vše dohledatelné, čímž si ještě více přidělává práce. Ř2 souhlasila s největší zátěží ve svých pracovních povinnostech v oblasti zpracovávání administrativy. Uvažuje nad využitím elektronického systému pro zjednodušení některých povinností a zefektivnění předávání informací. Tato paní ředitelka podotkla, že pro velkou administrativní zátěž nemá tolik času sledovat a zajímat se o dlouhodobé záměry ve vzdělávání. Posteskla si: *„Tak určitě si jakože děláme nějaké vize, když to tak řeknu, jo, snažíme se to nějakým způsobem propojit s tou naší mateřskou školou. Co je potřeba, ale je hodně té administrativy, jako pak na to nezbývá čas.“* Ř3 podotkla, že ona má jmenovanou zástupkyni mateřské školy, díky čemuž nemá tato paní učitelka tolik hodin přímé pedagogické práce a má na starosti kontrolu plateb úplaty za mateřskou školu, dále má na starosti některé kontrolní mechanismy, které se týkají pedagogické práce, jako jsou hospitace. *„Paní zástupkyně mi připravuje podklady pro mzdy, vybírá omluvenky od rodičů apod. Myslím, že tady v okolí nemá mnoho ředitelek delegovanou zástupkyni v MŠ.“* Při dotazu, zda se paní ředitelka zajímá o dlouhodobé záměry, reagovala těmito slovy: *„Zřizovatel, ten určitě ne. A já na to nemám čas, nemám čas vzhledem k té administrativě, aby se to dalo.“* Ř5 má vzhledem ke skutečnosti odloučeného pracoviště, taktéž jmenovanou zástupkyni ředitelky mateřské školy, která má na starosti hlavně zajištění a řízení provozu mateřské školy na odloučeném pracovišti. Paní ředitelka ale využívá tuto paní zástupkyni i na plnění delegovaných úkolů, které ředitelce zajišťuje, což označuje za pozitivní skutečnost. Z4 přitakává s řediteli, že všechny žádosti,

změny a podání se musí předkládat v písemné podobě, ideálně zasláním datovou schránkou, aby bylo prokazatelné, kdy žádost ředitel podal.

Finance

Tato podoblast se skládá z několika podoblastí, které by měl sledovat hlavně ředitel a taktéž zřizovatel školy. Ředitel hospodaří s pomyslnými hromádkami peněz, které jsou zajišťovány od vícero zdrojů. Na mzdy zaměstnanců získává finance z MŠMT na základě statistických dat, které vypisuje v určitých obdobích, které jsou označovány jako výkazy. Poté získává finance na provoz mateřské školy od svého zřizovatele, tyto sumy mohou být diametrálně odlišné, záleží, jak je ochoten zřizovatel s ředitelem o této výši diskutovat a domlouvat se. Taktéž může ředitel získávat finance z různorodých projektů na finanční zajištění školních asistentů, tohle označení bývá spíše označováno jako „šablony“. Dále finance na podporu dětí ze sociálně ohroženého prostředí může ředitel využít projektů „Obědy do škol“ a mnoha dalších. Důležité je, aby jednotlivé finance byly použity účelně, na oblast, kterou byly určeny, aby nedošlo k porušení rozpočtové kázně, za kterou by mohl být ředitel potrestán. Jednotlivé školy mají nastaveny mechanismy, kterými je zajištěna kontrola oběhu peněz, například předávání podkladů pro zpracování mezd, dále systém, jak dochází k přípravě a potvrzení plateb jednotlivých faktur a různorodých poplatků v dané škole. Všechny tyto oblasti jsou hlídány v různorodých intervalech a jsou kontrolovány nejen zřizovateli, ale i vyššími pracovišti. Mateřská škola má většinou příjem financí na běžný provoz od svého zřizovatele, dalším zdrojem je měsíční úplata od zákonných zástupců dětí, popřípadě finance z doplňkové činnosti, pokud škola nějakou doplňkovou činnost nabízí a má schválenou od zřizovatele. Všechny informace o finančních tocích musí být schváleny samotným zřizovatelem školy. Přijetí darů jak materiálních tak finančních musí být schváleny a zaúčtovány. Jsou dány přesné mechanismy, které udávají zákony a vyhlášky, jak musí postupovat ředitel při vyúčtování rozpočtu od zřizovatele, pokud nevyužije všechny finance. Každá mateřská škola si vytváří rezervní fond a fond investiční, ze kterých lze čerpat finance na určené opravy, investice apod. Opět musí ředitel dodržet danou legislativu a postupy, aby této možnosti mohl využít. Tenhle výčet je jen orientační, aby bylo zřejmé, co musí ředitel dodržovat, aby prokázal transparentní financování mateřské školy jak zřizovateli, tak dalším nadřízeným kontrolním úřadům. K těmto povinnostem se vyjádřili jak ředitelé škol, tak zřizovatelé. Zřizovatelé škol propojovali oblast financí s nutností zabezpečit provoz a investice budovy školy. Finance ze státního rozpočtu spíše nevzpomínali. Zřizovatelé se

vyjadřovali k možnostem financování nepedagogických zaměstnanců, která je v tomhle období stále diskutovaná.

Ř4 potvrdila, že se zřizovatelem v oblasti financí převážně řeší nutnost oprav budovy, což jí v této oblasti zřizovatel vychází vstříc. Do 20 000 Kč stačí, pokud se domluví se starostou. U vyšších částek musí souhlasit i zastupitelstvo. Paní ředitelka uvedla, že využívá i rezervních fondů pro financování investic: *„Rezervní fond jsme na konci minulého roku vyčerpali na zahradu. Já jsem třeba o té tabuli uvažovala, ale to bych fakt šlo z našeho rozpočtu, takže našetřit.“* Ř1 potvrdila, že musí být kvalitní spolupráce se zřizovatelem a jako důvod uvedla, že všechny finanční prostředky poskytuje zřizovatel. Vzpomněla návrh, že by zřizovatelé financovali správní zaměstnance, ale to prozatím komentovala následovně: *„Bavili jsme se o tom, ale nějakým způsobem nějak zvlášť, protože dokud není legislativa nebo zatím jako nechceme plašit zbytečně. Protože tam jako není co řešit, když nevíme.“* Paní ředitelka se ztotožňuje s názorem, že vším hýbou finance. Paní ředitelka zpracovává pro zřizovatele střednědobé plány čerpání, kdy předkládá zřizovateli nutnost navyšování rozpočtu pro mateřskou školu například z důvodu inflace, navyšování poplatků za energie a potřeba oprav zahradních prvků. Jak se celým rozhovorem prolínal negativní vliv lidí z obce, kde je mateřská škola, tak paní ředitelka potvrdila, že v oblasti finančního hospodaření veškeré podklady musí zdůvodňovat a obhajovat. Nyní na základě udání v jejich mateřské škole dělali hloubkový audit veškerého hospodaření i vzhledem k situaci, která panuje v dané vesnici. Ředitelka tuto situaci představila těmito slovy: *„Takže, že oni nám dělali hloubkový audit prostě veškerého hospodaření. No tady, protože jak říkal pan starosta, já jsem zvyklý tři volební období tři udání na policajty, takže oni všechny šanony po každém volebním období vezou na policajty. Takže my jsme to měli taky, my jsme se svezli s nima!“* Na tomhle způsobu můžeme vyvodit, jak se odráží situace obce ve školské instituci. Ř2 potvrzuje, že nejvíce řeší finance v oblasti oprav a investic budovy. Taktéž uvedla, že zřizovatel je velmi vstřícný a ochotný investovat nejen do budovy školy, ale pokud by bylo potřeba, tak je ochoten vyjednávat o výši příspěvku zřizovatele na pořízení dražších pomůcek pro vzdělávání dětí, pokud si žádost obhájí a vysvětlí, proč je daná pomůcka vhodná a potřeba. Nyní čekají na vyjádření zřizovatele k výši úplaty za mateřskou školu: *„Všechno se točí kolem těch financí, takže teďka vlastně úplatu nám bude určovat zřizovatel, takže uvidíme, jaká jestli ta úplata zůstane stejná, nebo naopak zřizovatel navýší úplatu. Když jsem si zjišťovala ostatní školky, tak ty úplaty jsou opravdu jakože daleko vyšší. Takže si myslím, že rodiče neplatí velkou sumu.“* Celkově přístup zřizovatele k zajištění finanční

stránky mateřské školy ředitelka hodnotila kladně. Ř3 se shoduje s Ř2, že je zřizovatel ochoten se domlouvat na výši ročního rozpočtu pro mateřskou školu na provoz. Jak potvrzuje: *„Zřizovatel teď navyšoval rozpočet, jakože skrz ty energie. Potom ty přeplatky pokud jsou, tak si to dávám do rezervního fondu pro další využití.“* Pokud chce paní ředitelka zrealizovat nějakou větší opravu nebo investici, musí být iniciátorem, ale většinou jí zřizovatel vyjde vstříc. *„Ono to jakože tak to na podporu vzdělávání dětí, to on je jakože vstřícný. Nebo kdyby bylo něco v havarijním stavu, tak to určitě ano, to by nebyl problém.“* Ř5 potvrzuje tvrzení ostatních ředitelek, že nejvíce se finance diskutují se zřizovatelem v oblasti investic a oprav budovy. Na základě vzájemných dohod se ujasňuje roční rozpočet na běžný provoz mateřské školy. Jak paní ředitelka uvedla, může posoudit přístup nového zřizovatele, který je velmi ochotný a vstřícný. *„Nynější zřizovatel je nakloněn investovat do materiálního vybavení, které se týká vzdělávání dětí. V tomhle ohledu je velmi pozitivní odezva.“* Poznamenala, že nyní nikdo prozatím neví, jak se bude postupovat při financování nepedagogických zaměstnanců. Prozatím zřizovatelé vyčkávají. Tuto skutečnost o vyčkávání potvrzuje i výpověď Z4: *„Plánuje se, že by ty nepedagogické zaměstnance financovali do budoucna obecně zřizovatelé. Takže potom bude na nich, jestli si sloučí např. nějaké jídelny, jak si to vymyslí, protože když to budou financovat, tak už můžou rozhodovat o tom.“* Nyní rozpočet na zaměstnance školních jídelen stanovuje kraj, který vytváří metodiku pro stanovení normativů financování. Pokud tato změna vejde v platnost, tak upozorňuje, že: *„Musí se ještě změnit zákon o určení daní, aby šly ty peníze nějaké těm zřizovatelům, aby to měli z čeho financovat.“* Daná zástupkyně zřizovatele města uvedla, že co se týká financí, mají rozděleny tyto kompetence jednotliví zástupci zřizovatele dle oblasti čerpání. Opravy a investice budov řeší obor investic, se kterými se domlouvá ředitel a co se týká provozu a peněz ze státního rozpočtu řeší oni. Uvádí rozdělení kompetencí: *„My totiž tady máme i samosprávu i státní správu. Do státní správy patří vlastně rozpočty státní a statistické výkazy. A samosprávu vlastně rozpočty, provozní věci co jsou od zřizovatele. Účetnictví rozpočty vlastně celkové rozpočty, schvalování změny všechno, kdy vlastně víceméně všechno jde přes nás.“* Tato zástupkyně Z4 pracuje v oboru asi dvacet let, takže srovnávala, jak bylo financování mateřských škol dříve. Popsala, že správu financí mateřských škol měl na starosti školský úřad. Jednotlivé mateřské a základní školy objednávaly zboží a služby, ale platby faktur zařizoval tento úřad. V té době měly mateřské školy jednu účetní, která připravila mzdy, poté přišla na úřad, kde byl jeden počítač, přešla údaje a zaměstnanci města tyto údaje zpracovali a tímhle způsobem to v té dřívější době fungovalo. V roce 2002 vznikly na základě zřizovacích listin příspěvkové organizace a poté

si musel ředitel zajišťovat vše sám, čímž mu narostl objem administrativy, kterou musí zajišťovat. Na základě informací ze Zlínského kraje zástupkyně Z4 uvedla, že tento kraj je specifický množstvím malých mateřských škol a malotřídek základních škol, a proto nemusí být tolik financí na potřebné dofinancování pro zaměstnance školních jídelen. Z čehož vyplývá, že se očekává od jednotlivých zřizovatelů, že budou tu školu dotovat, pokud nenaplní kapacitu třídy. Z3 potvrzuje, že nejvíce se s ředitelkou mateřské školy baví o financích: *„To je úplně zásadní věc mezi zřizovatelem a příspěvkovou. Bavíme se o tom, co je potřeba, se řeší.“* Zřizovatel se vyjádřil, že paní ředitelka má možnost diskutovat o výši rozpočtu na provoz a jeho případném navýšení, potvrdil, že v případě žádosti ze strany ředitele je většinou vyhověno. Po ředitelce je požadováno, aby zpracovávala plán investic přibližně v desetiletém horizontu pro potřebu finančního plánování, které je popsáno hlavně v kategorii budovy. Tyto kategorie financí a plány oprav a investic se prolínají. S plánováním investic na bedrech ředitele by nesouhlasili Z2, Z1 ani Z5, kteří se velmi angažují na zapracování investic ve školách mateřských a základních. Tito zřizovatelé uvedli, že budovu školy vnímají jako jednu z nejdůležitějších, kterou ve svých obcích mají. Odtud se odvíjí i ochota zabezpečit finanční stránku pro chod a investice, které projednávají s řediteli. Z1 potvrzuje, že se řeší hlavně finance, které se použijí na investice do budovy školy. Vždy před koncem kalendářního roku se diskutuje nad rozpočtem: *„Bavíme se, diskutujeme, jo a opravdu řeší se to. Jo že, že není to fakt jenom o nějakém tom bezhlavém odsouhlasení.“* V případě zůstatku financí v rozpočtu školy se nechávají tyto peníze, aby přešly do rezervního fondu, kdyby byla nutná nějaká nečekaná oprava. Sumy nad 100 000 Kč konzultuje ředitel se mnou jako zřizovatelem. Na základě negativních zkušeností s nutností velké rekonstrukce v základní škole, se zřizovatel rozhodl podpořit ročně vyšší finanční sumou mateřskou školu, aby předešel havarijním stavům. Tato podkategorie se opět prolíná s kategorií budovy.

Letos nastala změna v oblasti financí úplaty, která spočívá v tom, že za mateřskou školu nyní bude stanovovat tuto úplatu zřizovatel školy. Pan starosta se vyjádřil následovně: *„Tento rok jsme to nechali a od nového školního roku bysme to určitě nějakým způsobem zvedli.“* Z5 taktéž potvrzuje, že dávají každoroční příspěvek mateřské škole na provoz a drobné opravy, které si řeší sám ředitel. Rozpočet školy se schvaluje na konci kalendářního roku na základě žádosti, kterou si podá paní ředitelka. Zde většinou uvede důvody navýšení rozpočtu. Většinou je jim vyhověno kladně, protože žádosti jsou odůvodněné. Nevyčerpané peníze se přesouvají do rezervního nebo investičního fondu. Větší investice již řeší sám zřizovatel, pokud je potřeba oprava za 20 000 Kč, tak většinou paní ředitelka o této skutečnosti

informuje a domlouváme se, kdo bude opravu financovat. Souhlasí a potvrzuje, že finance se řeší nejvíce v oblasti oprav a investic budovy. Z5 zmínil nové financování nepedagogických zaměstnanců a uvedl, že postupně se převádí na zřizovatele většina povinností jako jsou sociální služby a odpadové centrum. Popisuje tuto situaci, že od obcí dává pryč ruce kraj i stát. Tento koloběh financí od státu vysvětluje následovně: „*Ale my ty peníze dostáváme od nich, že tak co to je za kocourkov, když dám prostě někdo, kdo ty peníze od lidí vybere, dá nám je a řekne platte si to sami. Taková decentralizace školství, ale i obcí.*“ Pan starosta poukázal na fakt, že za tímto postupem je důvod ten, aby se odlehčilo státnímu rozpočtu, bez toho, aby se měnilo rozpočtové určení daní. To znamená: „*Obce nedostanou víc, ale stát nebude platit tolik moc a zaplatí si to ty obce. Takže ubyde obci na investice, obec to přežije, stát nějakým způsobem přežije taky a ušetří. A to je všechno a to není jenom ve školství.*“ Z2 se vyjádřil, jakým způsobem probíhá komunikace, která se zabývá finančním zajištěním chodu MŠ. Tak jak všichni zřizovatelé potvrdili, projednává a diskutuje s ředitelkou o výši ročního rozpočtu na provoz. Zřizovatel se nebrání navýšení rozpočtu na opravy a investice. Potvrzuje, že větší investice zajišťuje obec, proto se snaží tyto investice realizovat v dobu, kdy jsou vyhlášeny dotace. Z2 potvrdil, že zajišťuje pro MŠ ekonomku, která má kancelář na obci, tudíž má celkový přehled o tom, co nakupuje mateřská škola. Celkově zřizovatel hodnotí přístup státu v oblasti financí negativně: „*Co se týče školy, tak asi všechno by bylo ekonomičtější než to, co předvádí stát. Já tomu jako teda vůbec nerozumím, protože podle mě, jak říkám, ty peníze tečou úplně někde jinde než je pedagogický pracovník. Ale přijde mě, že je zbytečná byrokracie.*“

Z5 vzpomněl v oblasti financí schvalování odměn pro ředitele mateřské školy, kteří si samotní nemohou odměnu vyplatit bez povolení zřizovatele. Ředitel přerozděluje finanční odměny všem zaměstnancům, vyjma sebe. Většina ředitelů se shodla, že finanční odměny vyšších částek rozdělují na konci kalendářního roku. V obci, kde je starostou Z5 rozhoduje o schválení výše odměny samotný zřizovatel. Při schválení této finanční odměny jednotliví zřizovatelé postupují rozličně. Někteří vyžadují, aby si částku navrhla samotná ředitelka. Z4 potvrdil, že na stanovení odměn pro ředitele je vypracována směrnice, podle které je výše odměny vypočítána. Ředitel zpracuje podklady, na základě kterých si tuto odměnu obhájí. S finančním ohodnocením je propojen i projev ocenění ředitele ze strany zřizovatele, i když dle předchozích komentářů vstupují do tohoto procesu i další aktéři, kteří mohou tuto sumu ovlivnit. Tohle tvrzení potvrdila ve své výpovědi Ř1, kdy popsala, že v době nástupu do své funkce byla vedena proti její osobě kampaň, která měla zaručit, že jako ředitelka nebude mít nárok na žádné finanční ohodnocení, čímž by zůstalo více peněz na přerozdělení odměn pro

ostatní zaměstnance. Paní ředitelka zvolila strategii, kterou popsala tímto způsobem: „*Takže jsem vrátila peníze rozpočtu zpátky, což jako nikdy nikdo asi neudělal. A já doufám, že už tu nebudu muset nikdy udělat.*“ Z1 podotkl, že mají přehled o práci ředitele a pokud by se někdy stalo, že by si ředitel navrhl nějakou výši odměny a on by věděl, že si své povinnosti neplní, tak by jí v plné míře s radou neschválili. Pozitivní zkušenost popsala Ř3, která si taktéž výši odměn navrhuje sama. Uvedla, že se snaží, aby tato suma byla v poměru odměn učitelů a již se jí stalo, že když zaslala svůj požadavek s odůvodněním, za jaké činnosti žádá odměnu, tak jí pan zřizovatel sám odměnu zvýšil, jako ocenění za kvalitně odváděnou práci pro mateřskou školu.

Jak z toho ven? Nová podpora ředitelům a zřizovatelům

Někteří ředitelé i zřizovatelé se zamýšleli nebo zamýšlejí, jak vytvořit efektivní systém, který by vedl ke zlepšení podmínek všech aktérů. Obzvláště, aby docílili toho, že ředitelé a učitelé budou mít dostatek času pro pedagogickou činnost a rozvoj školy. A zřizovatelé se mohli více zapojit do života škol. Nyní se diskutuje o zavádění středního článku podpory. V době, kdy jsem prováděla rozhovory, již některé participanty oslovili zástupci MŠMT, aby jak ředitele, tak zřizovatele informovali o možnostech spolupráce pro vytvoření kvalitního prostředí pro vzdělávání. Aby se tato skutečnost promítla do výsledků vzdělávání dětí a spokojenosti všech zúčastněných aktérů.

Ř4 uvedla, že by ocenila, kdyby část agendy, kterou musí zpracovávat, přešla na zřizovatele školy, potvrdila, že pokud tato povinnost nebude nařízena státem, tak zřizovatel sám určitě by neměl zájem, což okomentovala následovně: „*On, čím méně zodpovědnosti na něj přiřazuju tím je radši. Ta decentralizace jako vyhovuje asi těm zřizovatelům.*“ Vytíženost samotných ředitelky se poté odráží na soukromí, což si je paní ředitelka vědoma: „*Jo a jako někde to funguje někde ne a prostě člověk, když je takový ten zodpovědný, tak prostě tomu ten čas dává a vlastní rodinu ochuzuje.*“ I když s tvrzením předchozí paní ředitelky samotná Ř1 se shoduje, tak má na návrhy, které se nyní diskutují v podobě Středního článku pesimistický pohled, který prezentuje ve své výpovědi: „*Nevím, jestli to úplně pomůže, protože já si su vždycky vším. Já su si od uklízečky až až po všecko a stejně, i když mám účetní, tak stejně ty faktury musím dát já stejně ty faktury musím zkontrolovat já, stejně musím zjistit, jestli to zboží tu je pak ty papíry, které tu sů, tak já musím zaplatit.*“ Paní ředitelka poukazovala, že víceméně většinu práce by zpracovávala v oblasti dokumentů sama, tudíž by jí nepomohla usuzovaná spolupráce. A za touto snahou Středního článku

spatřuje snahu ušetřit finance ze státního rozpočtu. Ř2 by ocenila, kdyby část povinností byly převedeny na pověřené osoby, které by zajišťoval zřizovatel. Svůj názor potvrdila úvahou: „*Jestli je třeba natolik vzdělaný, jako jestli jsou tam takoví lidi, kteří by tomu rozuměli, tak určitě. A kdyby tam nějaké takové lidi neměli, tak by si je musel zřizovatel zajistit. Takže bych to spíš ocenila. Právě tam jde o to o ty kompetence, že by se převedly z toho ředitele.*“ Ř3 jen podotkla, že o středním článku slyšela, ale nezajímala se o tuto oblast nějak důkladněji. Potvrdila, že pokud by byla možnost využít například účetní z úřadu a samotná mateřská škola by tuto účetní nemusela platit a mohla by na ni převést část věcí, kterou musí zajišťovat jako ředitelka, tak o tuto spolupráci by zájem měla. Jinak, pokud by se uvažovalo o slučování mateřských škol se školou základní, to by nesouhlasila. Z4 má informace o možnostech pomoci nového projektu Středního článku podpory, který je určen jak ředitelům, tak zřizovatelům škol. Jak uvedl Z4, záměrem tohoto projektu je hlavně metodická pomoc například pro začínající ředitele. Co se týká financování, Z4 poukázal na trend ve světě, kdy se slučují a vytváří velké školy, s čímž nesouhlasí, což potvrzuje výrokem: „*Rodiče jsou určitě rádi, že jsou ty malotřídky, že nemusí děti vozit daleko, více se třeba těm dětem věnují.*“ Z3 reagoval na otázku povědomí a zájmu o využití pomoci Středního článku podpory následovně: „*Pani ředitelka školy něco v tomto smyslu naznačila, ale jak říkal, klasik, my nesmíme ani naznačovat, takže dokád' se mě to přímo netýká, tak to neřeším.*“ Pokud by byla možnost převést některé povinnosti na zřizovatele, tak se pan starosta vyjádřil velmi podobně: „*Ale jak říkám, dokád' se mě to přímo netýká, tak to neřeším.*“ Z1 potvrzuje, že již některé informace o možnosti Středního článku podpory zaznamenal, ale uvedl, že je domluven s ředitelkou mateřské školy, že si tyto informace bude zjišťovat a hlídat. Pan zřizovatel připustil, že pokud by bylo záměrem, aby v budoucnu přešly některé kompetence na zřizovatele, tak si myslí, že je to nemožné. „*Já si furt myslím, že to je přelévání peněz. Ted'ka samozřejmě byla novela zákona o obcích.*“ Pan starosta přirovnal možnosti pomoci ředitelům na příkladu, který je nyní možný pro pomoc jako „*létající úředník*“. Uvedl, že záměr je určitě dobrý, ale myslí si, že v praxi nereálný. To samé by bylo i s pomocí pro ředitele mateřských škol. Například sdílený školník třeba s dalšími pěti školami. „*Prostě je to hloupost tohle realizovat. Jak se o ni snaží, nebo víze, jak prostě těm jakože ředitelům ulehčit práci, aby se prostě věnovali hlavně vzdělávací práci, což je určitě správné.*“ Z5 potvrdil, že již měl informativní schůzku se zástupci MŠMT, kteří mu nastínili problematiku a možnosti podpory, která od nich mohou zřizovatelé a ředitelé očekávat a v jakých oblastech mohou být nápomocní. „*Já to vnímám celkem dobře, jakože je to jakákoliv podpora, o co se dá opřít a jestli se to nazývá střední článek nebo mezičlánek,*

tak já to vnímám dobře.“ Když někdo nabízí pomoc, tak je to určitě vždy pozitivní. Z2 si dovede představit, že by zřizovatel převzal některé kompetence za ředitele školy, ale jen za těch podmínek, že by došlo ke změně způsobu přerozdělení daní, určitě by nepodpořil návrh platit služby pro mateřskou školu z obecního rozpočtu.

5.2 Analýza dokumentů

V této kapitole budu prezentovat zjištěné výsledky z inspekčních zpráv jednotlivých mateřských škol ředitelů, se kterými jsem prováděla rozhovory. Ty se zaměřovaly na spolupráci se zřizovateli škol a celkovému způsobu vedení a jeho působení na další rozvoj školy. V inspekčních zprávách bylo hledáno, zda se výpovědi participantů ztotožňují se zjištěními nadřízených orgánů. Zda se nějakým způsobem projevuje spolupráce mezi ředitelem školy a zřizovatelem školy a celkovou kulturou a vnímáním školy jako instituce.

Mateřská škola 1

Pro analýzu byly vybrány dvě inspekční zprávy a to z let 2019, kdy v mateřské škole působila ještě původní paní ředitelka, která odešla do starobního důchodu a inspekční zpráva z roku 2022, když už působila v MŠ paní ředitelka, se kterou jsem prováděla rozhovor. V obou zprávách jsou uvedeny nedostatky v oblasti pedagogického vedení školy. Ve zprávě z roku 2022 jsou popsány velké nedostatky v oblasti manažerského působení v podpoře, vzájemné spolupráce a komunikace mezi zaměstnanci školy, absence opatření, které by vedly ke zlepšení stavu, což se potvrdilo i v rozhovoru s nynější ředitelkou. Ta uváděla neshody a napadání její osoby od původních zaměstnankyň, které v mateřské škole zůstaly v době jejího nástupu do funkce. Ze strany vedení bylo poukazováno ve zprávě na nutnost aktivního zapojení zaměstnanců do rozvoje školy a snahu o řešení vzniklých problémů. S těmito zaměstnanci již ředitelka rozvázala pracovní poměr. Taktéž bylo poukazováno na nevyužití pedagogické rady, bez možnosti zaměstnanců si vydiskutovat vzniklé problémy. V pedagogické činnosti byla shledána za nedostačující práce s diagnostikou dětí a jejím dalším využitím jako podkladu pro naplňování vzdělávacích cílů. Ze starší zprávy byly vyhodnoceny bezpečnostní rizika v oblasti materiálního zabezpečení školy, což díky kvalitní spolupráci se zřizovatelem MŠ se nové paní ředitelce už podařilo odstranit. Dále bylo vytknuto, že v předešlých letech nebyla zpracována žádná koncepce dalšího rozvoje školy, což nyní škola koncepci dalšího rozvoje má. Za silnou stránku mateřské školy ČŠI vyhodnotila spolupráci se základní školou a se zřizovatelem. Ředitelka se v rozhovoru o spolupráci se základní školou vyjádřila, že není zcela uspokojující. Argumentovala, že by

tato spolupráce mohla být kvalitnější a intenzivnější, čímž je v rozporu s výsledky inspekčního šetření. Naopak fungující spolupráci se zřizovatelem potvrdila i v rozhovoru. Celkově na základě zhodnocení ČŠI vyplývá, že se musí paní ředitelka zaměřit na práci se zaměstnanci a manažerské dovednosti.

Mateřská škola 2

Pro analýzu byly vybrány dvě inspekční zprávy z roku 2019, kdy působila v MŠ jiná paní ředitelka a z roku 2024. Při analýze inspekční zprávy z roku 2019 vyplynuly silné stránky mateřské školy jako jsou projevy vstřícného přístupu a komunikace ke kolegům v mateřské škole, čímž je podporováno prosociální chování dětí v kolektivu. Byly systematicky vyhodnocovány pokroky dětí na základě diagnostiky. Byl nastaven systém spolupráce s poradenskými pracovišti, které vede k vyhledávání dětí s individuálními vzdělávacími potřebami a včasného nastavení podpůrných opatření, tenhle systém je aplikován doposud i u nového vedení školy. V dalším období je potřeba se zaměřit na uplatňování různorodých forem a metod ve vzdělávání a v tomhle směru se zaměřit na DVPP. V inspekční zprávě z roku 2024 bylo opět vytknuto nedostatečné uplatňování různorodých forem při vzdělávání dětí. Bylo doporučeno DVPP v této oblasti, ve které nedošlo ke zlepšení od minulé inspekce. Dále je potřeba pracovat s výsledky předškolního vzdělávání, jako podklad pro další plánování vzdělávací činnosti, což v předešlé inspekční zprávě bylo vyhodnoceno kladně. Co bylo označeno za silné stránky školy je návaznost a kvalitní spolupráce se základní školou, což potvrzovala i ředitelka ve svém rozhovoru. V nynější zprávě je vyzdvížena kvalitní spolupráce mezi zřizovatelem školy a vedením školy, které se projevilo ve zkvalitnění materiálních podmínek od předešlé kontroly inspekce. Zde tedy můžeme spatřovat přínosy spolupráce, kterou se zabývá diplomová práce. Posledním bodem, na který se inspekce zaměřila, jsou strategické dokumenty školy, kde je nutné si do dalších let definovat cíle ve všech oblastech činností školy. Nejen v obecné rovině, ale tyto cíle více specifikovat, aby byly ověřitelné a dosažitelné. Celkově inspekce vývoj mateřské školy hodnotila kladně, nejvíce v oblasti komunikace a klimatu školy.

Mateřská škola 3

Pro analýzu byly využity inspekční zprávy z roku 2013, kdy mateřskou školu vedla paní ředitelka, která odcházela do starobního důchodu a inspekční zpráva z roku 2019, kterou již vedla ředitelka, se kterou jsem prováděla rozhovor. Zpráva z roku 2013 neuvádí žádné argumenty ani slabé stránky na vedení mateřské školy. Od předešlé inspekce došlo

k výraznému posunu v materiálním a technickém stavu budovy školy, kterou můžeme přisuzovat kvalitní spolupráci mezi ředitelem a zřizovatelem školy. Proběhla rozsáhlá rekonstrukce střechy, výměna oken, zateplení budovy aj. Inspekce ocenila zřízení pedagogické rady jako poradního orgánu s níž projednávala paní ředitelka povinné dokumenty školy, které se týkaly vzdělávací činnosti. Tento krok vyhodnotila inspekce jako funkční. V oblasti řízení některé kompetence ředitelka delegovala na další zaměstnance školy, což se projevilo ve zkvalitnění sociálního klimatu školy. Kladně byla ohodnocena spolupráce mezi mateřskou školou a základní školou, čímž paní ředitelka podporovala plynulý přechod dětí do základní školy. Taktéž byla vyzvednuta spolupráce s dalšími organizacemi jako doplnění vzdělávací nabídky mateřské školy. Nově určená paní ředitelka navázala na kvalitní spolupráci se základní školou a dalšími organizacemi v okolí, jak deklarovala v rozhovoru. Díky partnerství s institucemi škola systematicky prohlubuje poznatky dětí. Kvalitní spolupráce se zřizovatelem se odráží v dalším rozšiřování mateřské školy a jeho postupné obnově vnitřního vybavení, což potvrzuje i inspekční zpráva. Kladně je hodnocen nový způsob řízení školy. V kontrolní činnosti ředitele je potřeba se zaměřit na sledování využití spektra forem a metod ve vzdělávání a efektivně využívat diagnostikování dětí jako podklad pro další práci a plánování činností s dětmi. Celkově můžeme vyhodnotit, že v inspekční zprávě jsou odkazy a provázanost na spolupráci mezi ředitelem a zřizovatelem školy.

Mateřská škola 4

K analýze byly použity tři inspekční zprávy z období června 2013, října 2013 a roku 2019. V té době ve vedení této mateřské školy byla jiná paní ředitelka než je nyní. Rozdíly v inspekčních zprávách jsou zřetelné, i když ve vedení byla stejná osoba. První kontrola v červnu 2013 byla na podnět zákonných zástupců dětí, kteří poukazovali na sociopatologické jevy mezi dětmi v mateřské škole a v měsíci říjnu byla provedena kontrola následná. Po uplynutí doby tří měsíců vyhodnotila ČŠI, zda mateřská škola má snahu negativní situaci s integrovaným dítětem efektivně řešit. Dalším problémem, který v té době vedení MŠ řešilo, bylo nevhodné rozvržení pracovní doby školnice, která neodpovídala potřebám školy, tohle opatření bylo v následné kontrole upraveno. Při následné kontrole shledala nápravu ČŠI ve všech oblastech, které byly vytknuty. V té době byl ŠVP PV aktualizován, vedení se zabývalo systematickým plánováním a vyhodnocováním rizik patologického chování dětí s postupným zvyšováním kvality v této oblasti. Škola během tří měsíců doplnila povinnou dokumentaci dle platné legislativy a prostřednictvím

organizačních opatření vytvářela bezpečné prostředí pro vzdělávání. Byl vyhodnocen posun a snaha o nápravu ze strany vedení i zodpovědného přístupu dalších zaměstnanců školy. V roce 2019 z inspekční zprávy vyplývá, že došlo k dalšímu zhoršení v oblasti plánování výuky a formálnímu zpracování ŠVP. V plánování činností se neprojevovalo systematické vyhodnocování dosažených výsledků vzdělávání dětí. Bylo doporučeno zařazování sebehodnocení jak dětí, tak učitelů. Nutnost využívání různorodých metod a forem vzdělávání, práce s diagnostikou, zařazovat hospitace. Doplnit a aktualizovat povinnou dokumentaci školy dle platné legislativy. Za pozitivní aspekt v mateřské škole ČŠI označila pouze materiální vybavení MŠ a posílení personálních podmínek o školní asistentku, což vedlo k lepší adaptaci pro nově příchozí děti do MŠ. I na základě vyhodnocení kontrol ze strany ČŠI se zřizovatel rozhodnul vyhlásit na pozici ředitelky mateřské školy konkurzní řízení a nyní je ve vedení této mateřské školy nová ředitelka, která aplikuje svůj koncept rozvoje dětí. Je zajímavé, že nynější paní ředitelka doposud neměla kontrolu z ČŠI, protože tento kontrolní úřad většinou provádí inspekce po roce od nástupu nového ředitele do funkce. Vzhledem ke zvýšenému počtu přihlášených dětí do mateřské školy se dá předpokládat, že rodiče jsou s nynějším způsobem vedení a aplikování nové vize spokojeni.

Mateřská škola 5

Pro analýzu byly použity dvě inspekční zprávy. První zpráva je z ledna 2022, která popisuje stav mateřské školy, kterou vede paní ředitelka, která má nyní na starosti i sloučenou mateřskou školu. Druhá inspekční zpráva je z března 2022, kterou vedla bývalá paní ředitelka, která nebyla vybrána na vedoucí pozici po sloučení škol a ani nepřijala nabídku nadále zůstat v mateřské škole jako učitelka. Nejdříve se budu zabývat druhou inspekční zprávou. Paní ředitelka byla ve funkci přibližně 15 měsíců. Na základě předešlých zjištění došlo ke zlepšení pouze v zajištění materiálních podmínek mateřské školy. Na základě pedagogického vedení učitelek byly podporovány kladné vztahy mezi dětmi a rozvoj kulturně společenských návyků. Paní ředitelka si za dobu od nástupu do funkce neaktualizovala původní dokumentaci školy dle platné legislativy a celkově dokumentace školy byla vedena stroze a formálně. Předkládaná vize školy nebyla prezentována ani naplňována. Nebyl aplikován efektivní systém kontrolní a hospitační činnosti. Taktéž nebyla nastavena ze strany vedení pravidla spolupráce a komunikace mezi zaměstnanci školy. Předávání informací nebylo taktéž efektivní. Paní ředitelka za dobu ve své funkci neprojevila snahu o vzdělávání se v oblasti managementu ani nepodporovala vzdělávání pedagogických pracovníků. V době kontroly zaměstnávala dvě nekvalifikované učitelky. Ze součtu je tedy

pochoitelné, že se vedení města rozhodlo pro sloučení mateřských škol pod jeden právní subjekt, kde do vedení dosadilo ředitelku z druhé mateřské školy. Jejím způsobem vedení mateřské školy popisuje první inspekční zpráva, která je z ledna 2022. Ta hodnotila velmi kladně personální podmínky mateřské školy, kde většina pedagogických pracovníků měla vysokoškolské vzdělání, což potvrdila v rozhovoru i samotná ředitelka. Mezi silné stránky byla identifikována dobrá spolupráce s rodiči v podobě spolku rodičů, taktéž spolupráce se zřizovatelem, která je předpokladem pro realizování vize a naplňování školního vzdělávacího programu. Mateřská škola prošla rekonstrukcí a bylo doplněno její materiální vybavení. ČŠI kladně hodnotila systematické plánování a realizace vzdělávání pedagogických pracovníků. K oblastem, které je potřeba zlepšit uvedla ČŠI zavádět individualizovaného a diferenciovaného vzdělávání v běžných třídách. Dále je potřeba se zaměřit se na naplňování stanovené vize v oblasti vyhledávání nadaných dětí. Celkově ČŠI hodnotila práci ředitelky a pedagogů kladně, což se projevuje v pedagogické práci a kladného vlivu na děti.

5.2.1 Střední článek podpory

Na základě rozhovoru se zástupci MŠMT představím možnosti uplatnění středního článku podpory. Jejich představy, jak by měl být implementován pro využití a podporu ředitelům a zřizovatelům škol.

Střední článek podpory je součástí MŠMT. Je to samostatný odbor, který vzniká na ministerstvu školství jako odbor podpory škol a zřizovatelů. Zabývá se podporou veřejně zřizovaných škol mateřských a základních, nikoliv středním školám. Obsah náplně je podpora škol v nepedagogických činnostech. Přibližovat legislativu, metodiku a vyhlášky na konkrétní potřeby té dané školy. Vychází se z toho, že střední článek, který je v terénu, poskytne konkrétní osobní, ucelenou, rychlou a autorizovanou odpověď na to, co ten ředitel potřebuje v každodenní praxi.

Střední článek funguje už ve všech krajích a ty týmy lidí, které tam pracují, jsou poskládané velmi různorodě. Jsou tam lidé, kteří mají zkušenost zřizovatelskou, ředitelskou a z dalších pracovních pozic z oblasti školství. Střední článek podpory si zakládá na tom, že není nadřízený ani podřízený ČŠI, ani zřizovateli.

Tento systém středního článku podpory zachovává nastavení stávajících práv a povinností u každého z aktérů. Je to projekt podpory, který je šestiletý, takže se předpokládá, že se poté překlene do některých jiných již zajatých projektů. Takže bude v území fungovat jako nějaká

koordinace věcí, které již třeba fungují, jako třeba MAP, setkávání ředitelů a spolupráce dalších institucí.

6 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU A DISKUZE

Diplomová práce se v praktické části zabývala výzkumem v oblasti spolupráce mezi ředitelem a zřizovatelem školy a její souvislosti na zkvalitnění rozvoje mateřské školy. Na základě rozhovorů se zástupci zřizovatelů a ředitelů škol jsem se pokoušela najít souvislosti, které jsou potřebné pro vytváření fungujícího a kvalitního vztahu mezi těmito aktéry. Pro celkové uchopení této problematiky byla jako doplňující metoda využita analýza inspekčních zpráv jednotlivých škol ředitelů, se kterými byly rozhovory uskutečněny. Během samotného výzkumu jsem měla možnost uskutečnit rozhovor se zástupci MŠMT, kteří se zaměřují na implementaci pomoci ředitelům a zřizovatelům škol Zlínského kraje v samotném terénu. Tito zaměstnanci uváděli možnosti, jak je zamýšleno využít Středního článku podpory pro zkvalitňování a ulehčení práce samotným ředitelům a zřizovatelům škol. Mezi ředitele a zřizovatele školy vstupuje mnoho proměnných, které mají vliv na fungující spolupráci mezi těmito osobami. Na to, co ovlivňuje tento vztah se pokusím rozklíčovat pomocí kladení výzkumných otázek a hledáním odpovědí na základě výsledků z výzkumu. V rámci zpracování výzkumu byla hledána odpověď na hlavní výzkumnou otázku:

Jak probíhá spolupráce mezi ředitelem a zřizovatelem mateřské školy v oblasti rozvoje školy?

Z mého výzkumu vyplývá, že do spolupráce mezi ředitelem a zřizovatelem školy vstupují mnohé aspekty, které se promítají na pozitivní či negativní spolupráci mezi ředitelem a zřizovatelem školy čímž mohou ovlivnit její další rozvoj. Jedním z těchto činitelů je, jak jsem nazvala „Volná ruka ředitele“, která deklaruje možnost ředitelům vybírat si své zaměstnance a řídit mateřskou školu bez zásahů zřizovatele. Tento přístup potvrzují všechny ředitelky. Tito zřizovatelé respektují ředitele a nezasahují do jejich kompetencí. Definováním povinností a kompetencemi ředitele se zabývá Syslová & Horňáčková (2012), jak popisují v teoretické části práce. Jeden ze zřizovatelů potvrdil, že na základě negativních zpráv od lidí z obce o nevhodném chování učitelky trval na rozvázání pracovního poměru, který ředitelka respektovala. V ostatních případech nedocházelo k prolínání vlivu zřizovatele na chod mateřské školy.

Důležitým aspektem v rozvoji školy je vzdělání ředitele a ostatních pedagogických i nepedagogických zaměstnanců. Zřizovatelé se shodli, že se nijak zvlášť nezajímají o složení pedagogického sboru, vyjádřili se, že od toho je vybrána ředitelka školy na základě doporučení odborníků z ČŠI a kraje, aby tuto činnost zajišťovala. Oslovené ředitelky, vyjma

jedné, měly vysokoškolské vzdělání, potvrdily, že podporují své pedagogické zaměstnance v dalším vzdělávání. Nutnost splňovat předpoklady pro výkon práce učitele sleduje i ČŠI při inspekčních kontrolách, což se projevilo v záznamech analyzovaných dokumentů jedné ze škol. Vzdělávání v oblasti evaluace a práce s rozličnými metodami a formami práce uváděla ve svých zprávách ČŠI opakovaně. Pelikán (2012) ve svém výzkumu potvrzuje nutnost vzdělávání učitelů, která by vedla ke zvýšení prestiže učitelské profese. Další vzdělávání přispívá i k prevenci syndromu vyhoření. Nutnost vzdělávat i nepedagogické zaměstnance může být prezentována na mateřské škole, kde podporují program Skutečně zdravá škola, kde je nutnost se připojovat ke konferencím, které jsou určeny i pro kuchařky.

Na kvalitně odváděnou práci pedagogických pracovníků vstupují taktéž faktory kapacity jednotlivých škol, který se odráží na přípravě dětí do základního vzdělání. Ředitelé potvrzují stoupající tendence počty dětí v jednotlivých třídách. Všechny ředitelky potvrdily, že nyní mají plně naplněnou kapacitu školy. Kromě dvou mají zažádáno o výjimku z počtu dětí na třídu. I když s tímhle řešením samotné ředitelky nesouhlasí, tak volí tenhle způsob, aby zajistili přijetí co nejvíce žádostí ze strany rodičů. Zřizovatelé podnikají průběžně kroky, aby získali kapacity v mateřských školách, aby mohli zabezpečit vzdělávací službu pro všechny rodiče. Pouze jeden zřizovatel poukazyval na ideální řešení, když nejsou třídy zcela naplněny. Tento benefit přisuzoval jak pro děti, tak pro učitelky. Plné stavy dětí v mateřských školách a umístování dětí, které nedovršily tři let je jedním z faktorů, které se projevují na výchovně vzdělávací práci a výsledcích dětí, jak poukazovala ve svém výzkumu Simonová et al. (2017), kde zjišťovala názory od ředitelek mateřských škol, s jakými největšími problémy se ředitelky setkávají. Celkově výsledky z uvedeného výzkumu korespondují se zjištěními na základě rozhovorů, které jsem prováděla. Nejvíce se projevují v zodpovězení téhle výzkumné otázky.

Další oblastí, která ovlivňuje rozvoj školy a přímou pedagogickou činnost je spolupráce s ostatními stupni škol, kterou zmínili všichni participanti, kromě jedné ředitelky. Spolupráce se základní školou je přirozenou součástí navazujícího vzdělávání po mateřské škole. Většina ředitelů má nastavenou spolupráci se spádovou školou, někde tato spolupráce je ve větší intenzitě, někde méně. Tento fakt, může být jedním z faktorů který ovlivní včasný nástup do základního vzdělávání a kvalitní přípravu v mateřské škole. Výzkumem, který realizovala Simonová et al. (2017), který se věnoval posláním a aktuálními problémy předškolního vzdělávání, na základě vyhodnocení poukazuje na přístup ředitelek mateřských škol, které nevnímají důležitost přípravy dětí do základní školy jako prioritní, což se s tímhle

výzkumem neslučuje. Dvě z oslovených ředitelky mají velmi propracovanou spolupráci se základní školou. Tuto skutečnost potvrzuje i fakt, že všechny ředitelky kromě ředitelky z malé obce mají nastavenou spolupráci s odborníky, která systematicky vyhledává děti se speciálními vzdělávacími problémy a děti nadané. Podporu s odborníky potvrzuje i zřizovatel z velkého města, který se aktivně zapojuje pro organizování vzdělávání pro ředitele škol. Předpokládá se tedy, že bude dosažena vyšší úroveň odbornosti v této problematice.

Dalším faktorem, který má vliv na rozvoj školy, je dle výpovědí ředitelů a zřizovatelů, neznalost problematiky právě ze strany zřizovatelů škol. Na tuto zkušenost poukázalo i několik ředitelů. Velmi zajímavý názor měla ředitelka městské mateřské školy, kdy uvedla příklad, že by bylo vhodné, aby i pro starosty měst a obcí bylo povinné vzdělávání po nástupu do funkce. Tohle vzdělání přirovnávala k povinnosti ředitele doplnit si funkční studium, čímž by tento starosta získal základní informace o vedení obce a škol, což by vedlo k lepšímu pochopení mezi těmito aktéry a ke zkvalitnění spolupráce. Zástupce zřizovatele, který je ve funkci starosty nejdéle, uvedl, že postupem času si nachází cestu, aby podporoval rozvoj základní a mateřské školy, kterou v obci mají.

Jako posledního činitele, který se podílí na spolupráci mezi ředitelem a zřizovatelem, je nedostatek času ze strany obou aktérů výzkumu. Faktor času má velký vliv na budování kvalitní spolupráce mezi ředitelem a zřizovatelem, což se může potvrdit u zřizovatele 2, který navštěvuje všechny akce, které mateřská škola pořádá pro rodiče. Zřizovatel tak má povědomí o vztazích mezi rodiči, zaměstnanci a vedením. Samotní zřizovatelé zmiňovali, že by chtěli nastavit vlastní spolupráci s ředitelem intenzivněji, ale vzhledem k velkému množství administrativy a povinností je tato představa momentálně nereálná. Nedostatek času z důvodu velkého množství povinností a administrativy potvrzují i ředitelky, které uvedly, že si uvědomují, že čas, který věnují své práci, je na úkor svých vlastních rodin. Tuto skutečnost potvrzuje i studie Přetížení ředitelů. Kdo by je měl odbřemenit? (Černý, 2022), který poukazuje, že ředitelé tráví až deset hodin denně prací pro školu. Co je zarážející, nejvíce času investují do zpracování administrativy a ne do pedagogického rozvoje školy. Mnohé z oslovených ředitelky navíc potvrdilo, že nemají možnost delegovat na další zaměstnance některou část administrativy. Tohle se týká hlavně jednotřídních mateřských škol, což potvrdila i ředitelka 4 v rozhovoru, že jí z předešlých let propadl zůstatek dovolené, protože nemá možnost si tuto dovolenou během školního roku vybrat.

Další výzkumná otázka se zabývala specifiky komunikace mezi ředitelem a zřizovatelem na rozvoji školy. K této výzkumné otázce jsem si přiřadila některé podkategorie z výzkumu, ve kterých byly deklarovány způsoby komunikace probíhající mezi ředitelem a zřizovatelem. Většina ředitelů jedná přímo se starostou nebo místostarostou dané obce nebo města, což by se mohlo považovat za velké pozitivum a projev zájmu o celkový chod a rozvoj školy ze strany zřizovatele. Zástupce zřizovatele z většího města deleguje ředitele škol na odbor školství, kultury a sportu, kde ředitel jedná s jednotlivými zástupci odborů dle oblasti, kterou potřebuje řešit. V tomhle případě jedná ředitel se samotnou starostkou minimálně. Jak uvedla zástupkyně zřizovatele tohoto města, odbor plní funkci mezičlánku mezi zřizovatelem a vedením školy. Většina oslovených používá různorodé formy komunikace. Pokud se jedná o formální dokumenty všichni vyžadují písemnou formu, nejlépe odeslanou datovou schránkou, kde je dohledatelný datum odeslání, příloha a další náležitosti. Paní ředitelka z malé obce, kde není příliš dobrý vztah s lidmi z vesnice a ze zastupitelstva, vyžaduje nejvíce písemnou formu ze strany nejen zřizovatele, ale i od rodičů dětí, aby měla popřípadě důkaz, jak se k určitým žádostem vyjádřila. Ředitelé a zřizovatelé se vyjadřovali, jakými způsoby dosahují schválení svých podkladů a žádostí. Všichni se shodují, že většinou se jedná o oblast schvalování ročních rozpočtů a návrhy investic a oprav, které ředitelé chtějí realizovat. U zřizovatelů z obcí je postup takový, že ředitel komunikuje své požadavky se starostou, ten předkládá žádost radě obce a poté je konečné schvalování dokončeno na zastupitelstvu obce. U ředitelky čtyři nemají v obci radu, tudíž průběh schvalování jde přes starostu obce a zastupitelstvo. Stejný postup praktikují i oslovení zástupci z měst, pouze u zřizovatele 3 a 5 ředitel komunikuje své požadavky přes jednotlivé odbory, které je připravují ke schválení radou. Na těchto příkladech můžeme pozorovat rozličné způsoby ve schvalovacích procesech jednotlivých obcí a měst, ve kterých se musí ředitel školy orientovat, aby byl schopen prosadit své záměry, které budou přínosné v rozvoji školy, což potvrzuje ve své publikaci i Cogan et al., (2006). Kolik lidí a aspektů vstupuje do komunikace při schvalovacím procesu, deklarovala i ředitelka jedna, která potvrzovala negativní vliv ze strany zástupců zastupitelů. Ředitelka 5 a 3 potvrdily, že volí strategii, že se pravidelně účastní zasedání zastupitelstva, které je veřejné. Což vede k možnosti se vyjádřit k některým připomínkám k předkládaným návrhům. Nefungující vztah spolupráce a komunikace by se tak mohl projevit na rozvoji mateřské školy například v neschválení navýšení rozpočtů, které by mohly ovlivnit materiální podmínky v mateřské škole. Narušením komunikace mezi ředitelem a zřizovatelem může ovlivnit rozhodnutí zřizovatele vyhlásit konkurzní řízení na post ředitele školy. Během samotného výzkumu dva zástupci

zřizovatelů z měst tuto možnost využili, oba tak činili na základě politických záměrů. Jeden zřizovatel měl ve svém předvolebním programu, že konkurzní řízení bude vyhlašovat na všechny ředitele příspěvkových organizací, což nyní činí. U druhého zřizovatele se projevuje odlišná představa vize zřizovatele s dalším směřováním mateřské školy a přesvědčení, že vyhlašování konkurzů je správné, protože pan starosta taktéž svůj mandát musí obhajovat. Ostatní zřizovatelé potvrdili, že pokud spolupráce s ředitelem školy je na dobré úrovni, škola funguje a ředitel se snaží posouvat školu dál, nevidí nejmenší důvod, vyhlašovat konkurzní řízení. Právě zřizovatel 5 ve svém rozhovoru podotkl, že jen dva roky mu osobně trvalo, než se zorientoval ve všech oblastech, které pojímá jeho funkce zřizovatele a až poté si začínal plánovat nové cíle. Ke své zkušenosti přirovnal i ředitele mateřské školy po nástupu do nové funkce. Zároveň potvrdil, že pokud by spolupráce nebyla kvalitní, je možnost ředitele po šesti letech odvolat a vyhlásit nové konkurzní řízení. Většina ředitelů právě potvrdila podporu ze strany zřizovatele, což může být i jedním z projevů fungující spolupráce mezi ředitelem a zřizovatelem, kdy dá zřizovatel možnost řediteli realizovat své plány v mateřské škole během dalšího funkčního období, což může přispět k dalšímu rozvoji školy. S předchozími komentáři souvisí i oblast ocenění za odvedenou práci ze strany zřizovatele. Na základě ocenění, může ředitel sám usoudit, zda práce kterou odvádí je z pohledu zřizovatele kvalitní a taktéž se zde může promítat i osobní uznání, kdy zřizovatel oceňuje ředitele nejen finančně formou odměn, ale i oceněním slovním, což může být dalším impulzem pro vlastní práci, jak uvedla jedna z ředitelky. Takové osobní uznání a návštěvy potvrdili spíše ředitelky a zřizovatelé z obcí, kdy svůj kladný postoj za odváděnou práci projevují i na neformální úrovni, jak potvrdila například ředitelka z malé obce. K zodpovězení této výzkumné otázky se pojí i spoluúčast a snaha pomoci řediteli ulehčit zajišťování provozu budovy školy ze strany zřizovatele a to tím způsobem, že zřizovatel poskytuje na tyto činnosti své technické pracovníky obce nebo města. Tuto možnost spolupráce potvrzují i ředitelky z měst. Pouze ředitelka z malé obce tuto možnost ze strany zřizovatele nemá, což by se dalo více předpokládat, že tato spolupráce na malé obci bude intenzivnější, než ze strany zřizovatele většího města. Tento způsob spolupráce opravdu zřizovatel většího města nepotvrzuje. Již v těchto možnostech, kdy zřizovatel poskytuje zaměstnance obce řediteli pro údržbu zahrady a na drobné opravy, může být krokem k rozvoji školy protože ředitel školy bude mít více času na pedagogické vedení svých zaměstnanců a nemusí řešit technické věci. Na tuto skutečnost poukazoval ve svém výzkumu i Černý (2022), kde uvádí, že ředitel na rozvoj školy potřebuje čas, který věnuje zpráve o budovu. Pomyslným světlem na konci tunelu může být nyní pro ředitele a zřizovatele nový

projekt zavádění Středního článku podpory, který se zaměřuje na metodickou podporu pro oba aktéry, kterými se zabývám v diplomové práci. Většina ředitelů se vyjádřila, že by ocenila pomoc a převedení některých kompetencí na zřizovatele škol. Nejvíce uváděli oblast vedení webových stránek mateřské školy, platby za úplatu a stravné, kontrolní mechanismy, které se týkají budovy. V některých městech a obcích již tato spoluúčast funguje a tento projekt by mohl být prostředkem na hledání společné cesty a komunikace mezi ředitelem a zřizovatelem. Jak uvedl jeden ze zřizovatelů, každá pomoc řediteli a zřizovateli je žádaná. Což jistě ocení hlavně začínající ředitelé. Vizí Středního článku podpory je propojování aktérů ve vzdělávání. Nové možnosti pomoci snad nabídne nový projekt pro podporu zřizovatelů a ředitelů škol – Střední článek řízení. Někteří zřizovatelé tuto snahu ocenili, jen zdůrazňovali fakt, že by muselo dojít ke změně systému financování, což se váže k poslední výzkumné otázce.

V této části shrnutí výsledků z výzkumu se zaměřím na rozklíčování poslední výzkumné otázky, která se zaměřuje na identifikování priorit zřizovatelů a ředitelů škol a jejich souvislosti v oblasti rozvoje školy. Bylo zaznamenáno několik kategorií, které zřizovatelé a ředitelé škol považují ve své práci za nejdůležitější. Na základě rozhovorů s řediteli a zřizovateli byly pozorovány odlišnosti, které vnímají jednotliví aktéři výzkumu. Velmi zajímavým poznatkem a velkým překvapením, bylo poznání, že zřizovatelé škol vnímají za nejdůležitější v oblasti rozvoje školy, samotnou budovu školy. Proto jsem i tuto kategorii, která se týkala budovy školy, nazvala Škola, srdcem naší obce. Ředitelé vnímali budovu jako určený prostředek, kde se odehrává vzdělávání. Samozřejmě oceňovali, pokud zřizovatel do budovy investoval finance a ředitel díky tomu mohl zlepšit vzdělávací podmínky dětí. Ředitel se nezaměřuje jen na budovu jako takovou, ale i na to, aby byla dodržena bezpečnost, funkčnost a estetika. V jeho zájmu je pořizovat za příspěvek od zřizovatele i pomůcky pro vzdělávání a rozvoj dětí. Tyto pomůcky jsou většinou pořizovány za prostředky od zřizovatele nebo ze státního rozpočtu, ale ty pokrývají jen velmi malou část, proto je i výsledkem funkční spolupráce a komunikace mezi ředitelem a zřizovatelem moderní zařízení a vybavení pro vzdělávací oblast dětí a dostatek prostředků pro vzdělávací pomůcky jako takové. Zřizovatelé vnímají spíše školu jako místo, kde dochází ke každodenní kumulaci velkého množství lidí, potenciálních voličů, kteří si mohou spojovat budovu školy jako reprezentativní místo, kde se prezentuje zájem zřizovatele o občany obce nebo města. Zřizovatelé z obcí si taktéž uvědomují, že budovy škol jsou nejvíce navštěvovanými místy

v samotné obci a tyto budovy si tedy zaslouží investice do provozu a modernizace, aby mohli být chloubou těchto obcí. Tito zřizovatelé mluvili o školách se zájmem a touhou, aby vytvořili prostředí pro vzdělávání dětí, kde by se cítili dobře nejen děti ale i zaměstnanci těchto škol. Proto se netajili tím, že uznávají potřebu investovat větší obnosy do těchto rekonstrukcí. V oblasti plánování oprav, rekonstrukcí a přístav dalších tříd byly spíše aktéry samotní zřizovatelé školy. Jak uváděli, investice do oprav budov se snaží zajišťovat z jednotlivých dotací, které jsou průběžně vyhlášovány. Při menších opravách je očekáváno, že bude projevovat iniciativu ředitel školy, protože zřizovatel nemusí mít povědomí o nutnosti dané opravy. Zřizovatelé z města s tímto uvažováním o školách tolik nesouzní, ti spíše řeší správu budov škol jako nutnost. Výzkumu, který se věnoval Tománek et al., (2016) potvrzuje objem financí do investic škol ze strany zřizovatelů obcí okolo 20% až 30% ročního přídělů rozpočtu obce. Jak uvedla zástupkyně zřizovatele z většího města, tak se řeší spíše neodkladné opravy a připravují se projekty, které by vedly k úspoře financí rozpočtu města. Druhý zřizovatel z města nechává iniciativu návrhů oprav pouze na ředitele školy. Ovšem oslovené ředitelky z měst, tento přístup nepotvrzují. Jejich zřizovatelé jsou aktivní a nakloněni k investicím do budov mateřských škol, kterou celkově vnímají jako svou vlastní vizitku, jak se starají o mateřskou školu.

Další z priorit, kterou jsem identifikovala na základě rozhovorů a z analýzy dokumentů pro kvalitní spolupráci v mateřské škole, jsou rodiče dětí. Rodič je zřizovatelem vnímán jako potencionální volič, tak i zprostředkovatel, jak se dozvědět více o fungování a celkové kultuře školy. Tento fakt potvrzují hlavně zřizovatelé a ředitelé z obcí, kde se poměrná část obyvatel zná. Zřizovatelé se snaží přes působení mateřské školy vytvořit co nejlepší podmínky pro rodiče. Nejvíce byl zmiňován provoz o letních prázdninách, zajištění materiálních podmínek pro chod mateřské školy i v případech, kdy naplněnost tříd nebyla dostačující a zřizovatel byl nucen dotovat provoz školy. Z pohledu ředitele školy jsou rodiče důležitými aktéry na společném vzdělávání dětí a systematické přípravě do základní školy. Někteří rodiče si volí mateřskou školu právě na základě doporučení a informací od jiných rodičů. Mateřská škola se proto snaží se zákonnými zástupci vytvořit kladný vztah i na základě neformálních akcí jako popisovaly všechny školy i zřizovatelé, což potvrzuje i (Rabušicová, 2004) ve svém výzkumu, kde shrnula, že školy v České republice jsou rodičům nakloněni a jejich spolupráce je na dobré úrovni.

Pro vytvoření dobrého vztahu mezi rodiči, školou a posléze i zřizovatelem je využíváno různorodých akcí. Všichni účastníci výzkumu potvrdili, že mají povědomí, že mateřská

škola pořádá akce, které jsou určeny jen rodičům dětí, které navštěvují mateřskou školu. Intenzita těchto akcí bývá různorodá, většinou se vztahuje k ročním obdobím, lidovým tradicím a ke konci školního roku. Taktéž jsou organizovány akce, kde participují další organizace, jako jsou hasiči, myslivci, fotbalisti a jiné složky z obce. Většinou je tato spolupráce založena na dobrovolnosti. Často bylo řečeno, že učitelky s dětmi připraví program, se kterým se prezentují na veřejnosti a zřizovatel bývá na těchto akcích, které jsou pro širokou veřejnost taktéž přítomen. Tyto činnosti bývají většinou realizovány v době Vánoc. např. zpívání u Vánočního stromu, Vánoční koledování, zpívání pro seniory nebo v době jara, kdy bývají besídky ke dni maminek. Některé mateřské školy uváděly netradiční spolupráci jako je farmářský jarmark, kde se navíc mateřská škola prezentuje i svou vizí v obci. Při těchto akcích je podporován vztah k domovu, pocit sounáležitosti a odpovědnosti k obci, což potvrzuje ve svém výzkumu „Tady jsme doma“ Maňáková & Schauerová (2023). Při společných akcích se utvrzuje i kultura školy. Vystoupeními pro seniory jsou podporovány mezigenerační vztahy, které jsou taktéž velmi důležité. Tyto neformální činnosti školy a zřizovatele jsou přínosné pro rozvoj školy, ale nesmí jich být však mnoho, jinak by mohly narušovat vzdělávání, kdy by se mohlo stát, že učitelky budou s dětmi primárně nacvičovat vystupování na tyto akce pro veřejnost a nedocházelo by k plnění cílů z různorodých oblastí.

Při budování spolupráce mezi zřizovatelem školy a ředitelem je důležité se zamyslet nad zpracovanými koncepcemi ředitelů škol, které by měly být podkladem pro nasměrování dalšího ubírání zájmu ředitele, zaměstnanců, kam chce školu směřovat. Zájem o naplňování vize školy by se mělo promítat i u zřizovatele, který může některými kroky tohle naplňování podpořit, ale taktéž může být činitelem, který naplňování brání. Předpokládá se, že ředitel a zřizovatel jsou partnery, kteří mají zájem o plynulý chod školy a její rozvoj, aby byla prostředkem pro vzdělávání dětí. Oslovené ředitelky podotkly, že zřizovatelé neprojevují zájem o kontrolu naplňování konceptu školy. Pouze ředitelka z malé obce potvrdila, že zřizovatel se o naplňování koncepce zajímá průběžně. Zřizovatelé odpovídali, že povědomí o koncepci školy mají, ale pouze jeden navrhuje zařazení do osnov vzdělávání taktéž své vize, kam by mohla mateřská škola směřovat. Při samotném zpracování konceptu školy, by měl ředitel vycházet z podmínek školy, jakými jsou klima a kultura školy. Hrubá & Chvál (2019) doporučují při snaze vytvořit kvalitní školu se zaměřit na vyhledání možných překážek, popřípadě příležitostí a tyto aspekty zařadit do samotného plánování. Všechny tyto oblasti se mohou projevit v naplňování daných vizí, pokud by nebyl zájem podpory ze strany

zřizovatele, jistě by se tato skutečnost promítla do samotného fungování školy. Negativní působení zřizovatele a jeho nepodporující klima může mít vliv na samotném rozvoji školy. Na tuto změnu a možná negativa ze strany zřizovatele poukazoval i Kuchař et al. (2014).

Poslední a jednou z nejdůležitějších priorit, která má vliv na fungování a provoz školy jsou finance. Jak již bylo i v předešlých částech textu zmíněno, protože některé oblasti se prolínají. Finanční stránku chodu mateřské školy musí řešit jak ředitel, tak zřizovatel. Ředitel je zodpovědný za dodržování rozpočtové kázně a čerpání financí dle určení. Musí sledovat čerpání financí na zajištění mezd zaměstnanců, které mohou být z několika zdrojů. Státní rozpočet spíše ředitel nemá možnost nijak zvlášť ovlivnit. Ředitel je povinen vyplňovat statistické výkazy a na jejich podkladech získává finance pro mzdy. Výši financí, kterou může ředitel ovlivnit, jsou ty, které získává od zřizovatele na provoz a správu budovy. Pokud tento ředitel má vytvořenou pevnou spolupráci se zřizovatelem dokáže si obhájit navýšení finanční částky od zřizovatele, která může mít vliv na vzdělávací podmínky a rozvoj samotné školy. Jak potvrdili ředitelé i zřizovatelé, jsou ochotni o této částce diskutovat a popřípadě dělat úpravy, pokud ředitel si svůj postoj obhájí. Zřizovatel z města se nijak zvlášť nevyjadřoval, zda by byl ochoten rozpočet na žádost upravit. Jak většina zřizovatelů potvrdila, je to o komunikaci a dohodě. Otázka financí, která se projevovala u všech zřizovatelů byla, jakým způsobem bude financování nepedagogických zaměstnanců škol, převážně ze školních jídelen. Prozatím všichni zřizovatelé potvrdili, že vyčkávají. Zřizovatelé podotkli, že by bylo vhodné upravit přerozdělování daní obcím, aby se navýšila suma rozpočtu obce, ze které by platily tyto zaměstnance. Otázkou je, zda tento krok nepovede ke snížení úrovně škol v oblasti stravování, kdy se zřizovatelé, kteří zřizují více škol rozhodnou školní jídelny uzavírat a zajišťovat stravování pomocí rozvážení jídel z jedné centrální jídelny. Do oblasti financování, které se nejvíce věnovali samotní zřizovatelé se projevil zájem o stav budov mateřských škol a nutnost je opravovat, rekonstruovat a zvyšovat jejich kapacity. Tyto kroky jistě povedou ke zvýšení kvality vzdělávání alespoň v zajištění materiálního zabezpečení.

Pro uzavření výzkumných otázek bych chtěla nastínit jaké jsou souvislosti mezi hodnotícími dokumenty inspekčních zpráv a spoluprací mezi ředitelem a zřizovatelem školy, zda se v těchto zprávách objevují podněty, které souvisí s touto problematikou. V inspekčních zprávách se objevují oblasti, kterými jsem se zabývala. Jak během rozhovoru s ředitelkou 1 se promítalo narušené klima školy, tak na tuto skutečnost poukazovala i ČŠI ve své zprávě, taktéž poukazovala na nevhodně nastavenou komunikaci mezi zaměstnanci a její vliv na

celkově negativní klima školy. V další mateřské škole prováděli inspekční šetření na základě podnětu ze strany rodičů dětí, což se nám opět prolíná spolupráce ředitele s rodiči a odbornými institucemi. Další oblasti, které se v hodnotících zprávách objevuje administrativní zátěž ředitele školy a oblast financí ve spojitosti s budovou a rekonstrukcemi v daných mateřských školách. Na základě inspekčních zpráv jsem vyhodnotila, že ČŠI se taktéž ve svých zprávách zaměřuje na aspekty spolupráce mezi ředitelem a zřizovatelem školy, které ovlivňují celkový chod a prosperitu mateřské školy.

Na závěr bych chtěla zhodnotit, že nejdůležitějšími aktéry v mateřské škole jsou děti a jejich systematické vzdělávání a na to by se nemělo zapomínat, protože jak uvedl i jeden pan zřizovatel v rozhovoru: „Děti jsou naše budoucnost.“

6.1 Shrnutí závěrů s využitím v praxi

V rámci celkového zpracování výzkumu byla hledána odpověď na hlavní výzkumnou otázku, která se zabývala spoluprací mezi ředitelem a zřizovatelem mateřské školy v oblasti rozvoje školy. Na základě zjištění z výzkumu vyplynulo, že základem dobře vytvořené spolupráce mezi těmito aktéry, je nejdůležitějším aspektem, fungující komunikace. Vyplynulo, že lepších výsledků spolupráce mezi aktéry potvrzují ti ředitelé a zřizovatelé, kteří svou spolupráci budují nejen na schůzkách zahrnující pouze formálních činností, které jsou pro činnost školy nezbytné, ale taktéž na základě účasti ředitelů a zřizovatelů na akcích pořádaných mateřskou školou a zřizovatelem pro rodiče a veřejnost. Možností, jak mohou i zřizovatelé podporovat posilování neformálních vztahů s řediteli, je nepřeberné množství. Například účast na akcích pořádaných k výročí vztahujícím se k obci, významným svátků České republiky a podobně. Na základě výzkumu se více projevila tato skutečnost u zřizovatelů a ředitelů z obcí, kteří potvrzovali, že se zřizovateli mají velmi pozitivní vztah, založen i na neformálním jednání a komunikaci. Nelze ale tento fakt zobecnit, protože ředitelky z menších měst potvrdily taktéž velmi kladnou a vstřícnou spolupráci se svými zřizovateli. Podporu neformálních vztahů vyvrátila oslovená ředitelka z nejmenší obce, která, o tenhle způsob prohlubování komunikace a spolupráce neměla zájem. Do těchto výstupů z poznatků výzkumu, bych spíše uvedla, že se mohou promítat sympatie, antipatie mezi jednotlivými aktéry, nebo souznění s vizí školy, což se prokázalo u zřizovatele tři, který se rozhodl, využít vyhlášení konkurzního řízení. Tyto sympatie a antipatie by bylo možné ověřit spíše pomocí dalších výzkumů, na základě dotazníkových šetření, kde by byla větší pravděpodobnost pravdivých odpovědí.

Zařazování neformálních akcí pro budování neformálních vztahů s rodiči a zřizovatelem školy se potvrdilo jako jedna ze způsobů, jak dosáhnout a podpořit rozvoj školy a dosažení co nejlepších výsledků ve vzdělávání dětí. Tuto oblast považují za jednu z nejdůležitějších priorit právě ředitelé.

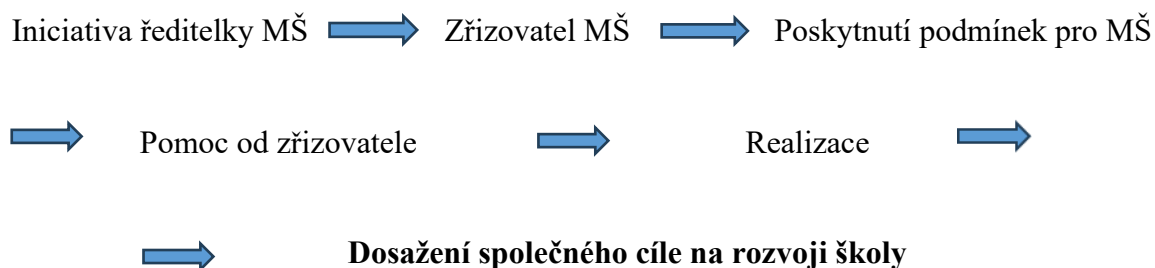
Pro zřizovatele jsou velmi důležití rodiče dětí, kteří je vnímají za potencionální voliče, které si potřebují naklonit na svoji stranu. Aby tito rodiče mohli samotného zřizovatele hodnotit, je pro zřizovatele důležité prezentovat zájem o školu, což projevuje ve vztahu ke škole a jejímu rozvoji školy jako starost o budovu. Tento fakt byl překvapivým zjištěním mé práce, že prioritou zřizovatelů je budova školy, kterou vnímají jako chloubu a srdce svých obcí, což se projevuje v zajištění materiálních a finančních podmínkách. Zřizovatelé obzvláště v malých obcích se snaží zachovat a mnohdy i velmi finančně podpořit chod mateřských a základních škol, protože vnímají důležitost zajistit vzdělávání, která prezentuje i kulturu té dané obce.

Posledním důležitým aspektem, který se projevuje ve spolupráci a vztahu k rozvoji školy jsou finance. Pokud ředitel a zřizovatel nebudou mít dostatek financí na zajištění provozu školy, nebude podpořen komfort rodičů v podobě zajištění mateřské školy v dané obci. Škola má velký význam pro malé obce. Jak uvedl Pelikán (2012), jejich zavírání by vedlo ke zhoršení podmínek nejen dětí, ale i samotné obce. Ve vzdělávacích činnostech by nebylo možné využívat nových technologií, které jsou taktéž finančně náročné na pořízení. Tento faktor by se mohl opět projevit na výsledcích vzdělávání dětí, spokojenosti rodičů, zřizovatele i ředitele školy.

Aby samotná spolupráce mezi ředitelem a zřizovatelem se odrážela v dalším rozvoji školy, musí být hlavním aktérem pro spolupráci a komunikaci spíše ředitel. Svým působením na zřizovatele se snažit o vytvoření co nejlepších podmínek pro školu.

Pro optimální fungování této spolupráce je potřeba neustálé aktivity jak ředitele, tak zřizovatele školy, kteří se snaží dosáhnout společného cíle, kterými jsou spokojené děti a rodiče.

Představím, jak by mohl vypadat model fungující spolupráce mezi ředitelem a zřizovatelem školy na jejím rozvoji podle participantů. Tento model může být funkční, pokud bude prvním iniciátorem zřizovatel školy.

Model funkční spolupráce mezi ředitelem MŠ a zřizovatelem MŠ**6.2 Limity výzkumu**

Limitem a souběžně i kladem předložené práce spatřuji v tom, že já sama mám zkušenost se spoluprací se zřizovatelem mateřské školy ve městě. Tudíž některé výpovědi ředitelky škol pro mě nebyly až tak překvapivé, jako když by prováděl tento výzkum někdo, kdo s touto problematikou nemá žádné zkušenosti. Na druhou stranu tento fakt, mohl být i pozitivem, kdy ředitelé a zřizovatelé škol byly otevření a rozpovídali se o problematice a tématech, které je tíží, což potvrzují u některých zřizovatelů, kdy se mě po skončení rozhovoru doptávali, jak bych jako ředitelka postupovala a řešila situaci, se kterou se oni setkali.

Dalším limitem výzkumu by mohl být počet oslovených zástupců ředitelů a zřizovatelů jednotlivých škol, kdy se výsledky nedají zobecňovat, i když v některých oblastech byly odpovědi všech zúčastněných shodné. I přes nízký počet rozhovorů, obsáhlost tohoto tématu je velká. Jednotlivé rozhovory byly velmi dlouhé a obsáhlé a pro zpracování poměrně náročné. Dalším limitem výzkumu byl fakt, že výzkum byl prováděn v době, kdy byly vyhlášeny konkurzní řízení a díky čemuž nechtěly ředitelky poskytnout zpracované koncepty rozvoje školy. Taktéž se ve zpracování výzkumu odráží má nezkušenost v provádění samotného výzkumu, se kterou jsem se nyní setkala poprvé. Další skutečností, o kterou jsem se pokoušela, bylo oslovit zástupce zřizovatele, tak zástupce ředitele z jednoho města nebo obce, protože by mě zajímalo, zda se odpovědi budou shodovat či každá situaci vidí ze své prosperity. Samotnou by mě zajímal názor paní ředitelky od zřizovatele číslo tři, na kterou bylo v době výzkumu vyhlášeno konkurzní řízení.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala spoluprací mateřské školy se zřizovatelem a jeho možným vlivem na dalším rozvoji školy. Diplomová práce byla rozdělena do dvou částí - teoretické a empirické.

V teoretické části bylo cílem vymezit východiska zaměřená na spolupráci ředitele se zřizovatelem v oblasti rozvoje mateřské školy. Teoretická část byla rozdělena do tří kapitol. V první kapitole jsem se zabývala ukotvením mateřské školy ve vzdělávací soustavě České republiky a definovala jsem druhy škol. Dále jsem v této kapitole představila projekt, který se věnuje Střednímu článku podpory. Druhá kapitola představila roli ředitele mateřské školy, jeho kompetence a školský management, který ve své funkci ředitel aplikuje. Ve třetí kapitole jsem se zaměřila na spolupráci ředitele se zřizovatelem školy v kontextu rozvoje školy.

Empirická část diplomové práce reflektovala poznatky z teoretické části. Hlavním cílem výzkumného šetření bylo odhalit, jak probíhá spolupráce mezi ředitelem a zřizovatelem mateřské školy v oblasti rozvoje školy. Tato část byla rozdělena do tří kapitol. V první kapitole empirické části diplomové práce byla popsána metodologie výzkumu. Pro práci byl využit výzkum s kvalitativním designem. Kapitola seznamovala s hlavním cílem výzkumu, který se zaměřoval na spolupráci mezi ředitelem a zřizovatelem mateřské školy v oblasti rozvoje školy. Součástí výzkumu byly dílčí výzkumné otázky, které odhalily aspekty, které se podílí na spolupráci mezi ředitelem a zřizovatelem na rozvoji školy, odkryly specifika komunikace mezi ředitelem a zřizovatelem školy a popsaly priority zřizovatelů a ředitelů škol v oblasti rozvoje školy.

Výzkumné šetření bylo realizováno prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s řediteli a zřizovateli mateřských škol. Tyto data byla doplněna analýzou inspekčních zpráv ČŠI a rozhovorem se zástupci MŠMT.

Další kapitola představila analýzu získaných dat, která byla prováděna pomocí otevřeného kódování. V poslední kapitole byly představeny výsledky a odpovědi na výzkumné otázky. Taktéž jsem vytvořila návrh postupu ředitele školy pro fungující spolupráci mezi ředitelem a zřizovatelem školy na jejím rozvoji.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Cogan, R., Wokoun, R., & Mates, R. (Eds.). (2006). *Management regionální politiky a reforma veřejné správy*. Linde.

CZSO. (2016). *Klasifikace vzdělání*. ČSÚ. Dostupné z <https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace-oboru-vzdelani-cz-isced-f-2013>

Čapek, R. (2010). *Třídní klima a školní klima*. Grada.

Černý, J., (2022). Přetížení ředitelů. Kdo by je měl odbřemnit? *Pedagogická orientace* 32(1), 5-32.

Cimbáliková, L., (2009). *Základy managementu*. Univerzita Palackého v Olomouci.

ČŠI. (2008). *Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2007/2008*. ČŠI. Dostupné z https://www.csicr.cz/html/vzcsi_2007_08/html5/index.html?&locale=CSY&pn=1

ČŠI. (2018). *Kvalita a efektivita vzdělávání a vzdělávací soustavy ve školním roce 2018/2019*. Výroční zpráva České školní inspekce. ČŠI. Dostupné z [https://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Vyrocní-zpravy/Kvalita-a-efektivita-vzdelavani-a-vzdelavaci-s-\(2\)](https://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Vyrocní-zpravy/Kvalita-a-efektivita-vzdelavani-a-vzdelavaci-s-(2))

ČŠI. (2020). *Kvalita a efektivita vzdělávání a vzdělávací soustavy ve školním roce 2019/2020*. Výroční zpráva České školní inspekce. ČŠI. Dostupné z https://www.csicr.cz/html/2020/Vyrocní_zprava_CSI_2019_2020/html5/index.html?&locale=CSY&pn=23

ČŠI. (2023). *Kvalita vzdělávání v České republice Výroční zpráva 2022/2023*. ČŠI. Dostupné z https://www.csicr.cz/CSICR/media/Elektronicke-publikace/2023/Vyrocní_zprava_CSI_2022_2023/html5/index.html?pn=1

EDUin. (2018). *Audit vzdělávacího systému v ČR: rizika a příležitosti*. Dostupné z https://audit.eduin.cz/2020/wp-content/uploads/2021/01/Audit_vzdelavaci_system_ANALYZA_2018.pdf

Hobson, A. (2002). *Issues for Early Headship – Problems and Support Strategies*. National College for School Leadership. Dostupné z https://www.researchgate.net/publication/237254566_Issues_for_Early_Headship_-_Problems_and_Support_Strategies

Hornáčková, V. (2021). *Kultura školy v managementu předškolních zařízení*. Paido.

Hornáčková, V., Kocián, J., Mikáč, J., Parmová, L., Poláková, H., Prokúpková, D., Sedláčková, H., Svobodová, E., Syslová, Z., Šmoldasová, T., & Štěpánková, L. (2012). *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. Wolters Kluwer Česká republika.

Hrubá, J., & Chvál, M. (2019). *Na cestě ke kvalitní škole*. Wolters Kluwer.

Koťátková, S. (2014). Jak se mateřských škol dotýkaly transformační a kurikulární změny? *Pedagogická orientace*, 24(4), 583-597.

Koucký, J., Bartušek, A., & Zelenka, M. (2008). *Účast na vzdělávání, financování škol a uplatnění absolventů*. Univerzita Karlova.

Kowalski, T. J. (2010). *The School Principal: Visionary Leadership and Competent Management*. Routledge.

Kuchař, F., Schneider, P., Urban, J., Zeman, P. (2014). *Školská politika, finance a leadership v ředitelské praxi*. Raabe s.r.o.

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

Majerčíková, J., Rebendová, A. (2016). *Mateřská škola ve světě univerzity*. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

Maňáková, M., Schaurová, A. (2023). *Regionální folklor do škol. Manuál pro učitele III*. Národní ústav lidové kultury.

MŠMT. (2015). *Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2015-2020*. MŠMT. Dostupné z <file:///C:/Users/reditelka/Downloads/Dlouhodob%C3%BD%20z%C3%A1m%C4%9Br%20%C4%8CR%202015-2020.pdf>

MŠMT. (2019). *Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2019-2023*. MŠMT. Dostupné z file:///C:/Users/reditelka/Downloads/dlouhodoby_zamer_stranky_mensi_velikost-1.pdf

MŠMT. (2020). *Strategie vzdělávací politiky do roku 2030+*. MŠMT. Dostupné z https://www.msmt.cz/uploads/Brozura_S2030_online_CZ.pdf

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*. Univerzita Tomáše Bati, Fakulta humanitních studií.

Pelikán, J., (2012). Státní vzdělávací politika jako významný problém českého školství. *Pedagogická orientace*, 22(4), 581-595.

Pitra, Z., (2007). *Základy managementu*. Professional Publishing.

Pol, M., (2007a). Škola vedená, řízená a spravovaná. *Pedagogika*, 57(3), 213-226.

Pol, M., (2007b). *Škola v proměnách*. Masarykova univerzita Brno.

Průcha, J., Walterová, E., & Mareš, J. (2013). *Pedagogický slovník* (7., aktualiz. a rozš. vyd.). Portal.

Rabušicová, M. (2004). Postavení rodičů jako výchovných a sociálních partnerů školy (shrnutí některých výsledků z výzkumu projektu). *Pedagogika*, 54(4), 326-341.

Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání. (2021). MŠMT. Dostupné z <file:///C:/Users/reditelka/Downloads/RVP%20PV%20z%C3%A1%20C5%99%C3%AD%202021-5.pdf>

Riedl Černíková, B., Trojanová, I., & Tureckiová, M. (2019). *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*. Wolters Kluwer.

Simonová, J., Potužníková, E., & Straková, J. (2017). Poslání a aktuální problémy předškolního vzdělávání – postoje a názory ředitelek mateřských škol. *Orbis scholae*, 11(1), 71-91.

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

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

Syslová, Z., & Hornáčková, V. (2012). *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. Wolters Kluwer.

Syslová, Z., & Najvarová, V. (2012). Předškolní vzdělávání v České republice pohledem pedagogického výzkumu. *Pedagogická orientace*, 22(4), 490-515).

Škamrlík, P. (2017). Jak vytvářet a podporovat kvalitní klima školy? *Řízení školy*. Dostupné z <https://www.rizeniskoly.cz/aktuality/jak-vytvaret-a-podporovat-kvalitni-klima-skoly.a-2263.html>

Švaříček, R., & Šedřová, K. (2014). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Portál.

Trojan, V., (2021). *Ředitel školy – Uvažování o vyvažování života ředitelů škol*. <https://www.bookport.cz/e-kniha/reditel-skoly-uvazovani-o-vyvazovani-zivota-reditelu-skol-1671499/>

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

Trojanová, I., Šnýdrová, I., & Tureckiová, M. (2013). *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*. Wolters Kluwer Česká republika.

Veselý, A. (2021). Střední článek ve vzdělávání: vymezení pojmu, přístupy a implikace pro vzdělávací politiku. *Orbis Scholae*, 15(1), 37-55.

Voda, J., (2015). Nové profesní výzvy učitele po jmenování ředitelem školy. *Pedagogika*, 65(2), 177-192.

Whitaker, T. (2020). *What Great Principals do Differently: twenty things that matter most*. Routledge.

Zákon č. 128/2000 Sb., zákon o obcích. Dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-128?text=z%C3%A1kon+o+obc%C3%ADch>

Zákon č. 561/2004 Sb., zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon 2004). <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-561#cast15>

Zákon č. 563/2004 Sb., zákon o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů (2004). <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-563#cast1>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČR	Česká republika
ČŠI	Česká školní inspekce
DVPP	Další vzdělávání pedagogických pracovníků
ISCED	Organisation for Economic Cooperation and Development
MAP	Místní akční plán rozvoje vzdělávání
MŠ	Mateřská škola
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky
RVP PV	Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání
Ř	Ředitelka mateřské školy
ŠVP PV	Školní vzdělávací program pro předškolní vzdělávání
Z	Zřizovatel mateřské školy

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Charakteristika participantů – ředitelky MŠ.....	40
Tabulka 2 Charakteristika participantů – zřizovatelé MŠ	401

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Informovaný souhlas

Příloha P II: Ukázka rozhovoru se zřizovatelem mateřské školy (Z5)

PŘÍLOHA P I: INFORMOVANÝ SOUHLAS

Informovaný souhlas

Název práce: Spolupráce mateřské školy se zřizovatelem

Účel projektu: Realizace výzkumné části diplomové práce

Forma projektu: Diplomová práce

Autor: Bc. Eva Urbanová

Vážená paní, vážený pane,

obracím se na Vás s žádostí o spolupráci na výzkumném projektu zabývající se spoluprací mateřské školy se zřizovatelem školy. Spolupráce spočívá v poskytnutí rozhovoru, ze kterého bude pořízen zvukový záznam. Rozhovor bude veden anonymně a získaná data, budou zpracována pouze pro účely diplomové práce, ve které budou prezentovány. Se získanými informacemi a daty bude nakládáno podle Zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů.

Děkuji za spolupráci, Bc. Eva Urbanová

Tímto potvrzují, že jsem byl/a seznámen/a s výzkumným šetřením studentky v rámci její diplomové práce, a souhlasím se svou účastí na tomto výzkumu. Souhlasím s nahráváním rozhovoru. Souhlasím, že mnou uvedené informace budou použity a zpracovány v diplomové práci. Jsem si vědom/a, že účast na rozhovoru mohu kdykoliv přerušit a spolupráci odmítnout.

Datum:

Podpis:

PŘÍLOHA P II: UKÁZKA ROZHOVORU SE ZŘIZOVATELEM MATEŘSKÉ ŠKOLY (Z5)

Můžu se zeptat kolik let jste ve funkci zřizovatele? „Desátý rok.“

„Jaké máte vzdělání?“ „Bc. v oboru veřejná správa a regionální rozvoj.“

„Vyhlášovali jste konkurzní řízení na pozici ředitele mateřské školy během Vaší působnosti ve funkci starosty?“

„Ještě jsme nevyhlášovali. Vlastně jsem nezažil konkurz na ředitele MŠ. Na základní ano, ten jsme dělali, pan ředitel odcházel do důchodu, ale na mateřskou ne.“

Máte pro konkurzní řízení vypracované kritéria pro výběr ředitele?

„Jakože podle čeho vybíráte toho ředitele nebo? Ne, ne až prostě podle toho, kdo se přihlásí, tak se vybírá.“

Při tom zřizování mateřské školy nebo základní školy z pohledu zřizovatele, je něco, co je pro vás nejvíce zatěžující? Nebo která oblast je pro vás těžká z pozice zřizovatele? Můžete uvést i co je pro Vás pozitivní v této oblasti.

„Jako jak se to vezme, co mě tak nejvíc. Mě tam jako něco extrémně nějak nezatěžuje.

Vždycky je důležitá spolupráce mezi starostou a tím ředitelem, abysme měli informace, protože je tam spousta. Je tam spousta rodičů a všichni něco řeší a je potřeba, aby o tom věděl starosta, protože ti rodiče se někdy obrací na starostu jako zřizovatele, když nepochodí v té mateřské škole. Takhle se obrátí přímo na inspekci, což je horší, lepší je vždycky, když se to vyřeší v té v té obci. A v té pozici vlastně vedení školky a zřizovatele. Jo, někdy, co jsem třeba já zažil, tak když tam byl problém s nějakým zaměstnancem s učitelkou, jo ředitelka ho třeba nevyřešila, tak se do toho zřizovatel vloží, nebo tak, když by možná nemusel. Já pořád beru, že zřizovatel vybere ředitele, stará se o budovu, protože ta je obce, že? Přestože tam nějaká školnice, ale není to úplně školník, jak ve škole, který by tam měnil vodovodní baterie, je to, to jako ne. Takže počítáme s tím, že my jako obec, tam se staráme o tu školku, tu budovu spravujeme, že tady tohle všechno. Kotelník tam jezdí náš a tak dále. Na té školní zahradě ti naši techničtí zaměstnanci pracují, ale jinak do toho pedagogického procesu mateřské školy se snažím nezasahovat.

To není prostě, jak říká, teda starosta není pedagog, přestože by se měl vyznat úplně ve všem nejlíp, tak jak to bývá. A musí se všechno naučit během té funkce. Ale snažím se do toho samozřejmě nezasahovat, protože, že jo od toho je ten ředitel, kterého můžete každý šest roků zvolit. A vybrat. A je u toho i zástupce inspekce, že to je celá komise nevybírání, to jenom zastupitelstvo nevybírání ten starosta, takže jsou tam odborníci. Je tam vždycky ředitel podobné školy a tak dále. Takže ono to má smysl, že ten výběr je pak dobrý a ještě po šesti letech se dá pořád odvolat. A a když ne, tak po těch po těch šesti letech můžete vybrat jiného. A to si myslím, že kdyby ta školka nefungovala tak tak tímto se to dá vlastně vyřešit, ale do pedagogického procesu, co si mají děti učit a jestli mají chodit plavat, tak do toho bych nezasahoval.

To si ti rodiče řeknou většinou sami, že se zeptají těch učitelek a ono to taky tak funguje, že jestli by nemohly chodit tam děcka nemohly dělat to a pak se to pak se to řeší, a když je dost rodičů a mají zájem, aby ty děti chodily, tak to tak funguje.

No protože jsem se rozpovídal sám, ale dávejte otázky.“

Jakým způsobem probíhá spolupráce a komunikace s paní ředitelkou?

„My se setkáváme celkem často, protože říkám, vím, že ta budova a zahrada a všechno je ve správě naší a máme to tak nastavené jako odjakživa, přestože samozřejmě nějaké ty drobné věci, co se zas týče třeba finanční stránky, tak mateřské školce dáváme příspěvek každoročně tak že jo, elektřina, plyn, drobné opravy a takové ty věci. Prostě takto to dáváme na rozpočet. A dostává ta mateřská školka také základní škola a starají se o to sami. Tak pořád máme i my jako obec ještě rozpočet na další věci týkající se mateřské školky. Takže my řešíme cokoliv, drobné opravy si paní ředitelka řeší sama. Malování a takové věci vlastně tu zprávu té budovy. Takovou tu pravidelnou, tak to si to si řeší včetně já nevím, když se pokazí dveře, a takové tak to si jakože řeší oni, mají na to rozpočet, na ty opravy, ale větší zásahy řešíme my, ale přesto to řešíme pořád ve spolupráci, že i když používá ten svůj rozpočet, tak zavolá, řekne, ano, tady se nám něco pokazilo většího. Bude to stát 20 000. Budu to dělat, ať o tom víte. Jo, vím o tom. A pak to nebo-nebo řešíme, je to větší, dáme si to do rozpočtu našeho a uděláme to jako obec v rámci správy budovy, takže to komunikuje.

A pořád co se týče dalšího chodu a my. Tak jak obec pořád něco budujeme, spravujeme a v té školce máme pořád plány nějakých oprav a rekonstrukcí, takže teďka děláme projekt, docela velký, na rekonstrukci mateřské školky z toho energetického hlediska, protože je tam vlastně staré topení a staré kotle plynové. Chceme to všechno změnit už na tepelné čerpadla, chceme jít do fotovoltai a vyměnit světla ze zářivek na ledky a tak, takže to je velký projekt. U toho se vlastně všechno rozbombarduje, tak my se na to připravujeme a společně s ředitelkou, s učitelkami to doladujeme, nebo dlouho jsme doladovali ten projekt, abysme měli všechno a dostali jsme se od rekonstrukce elektroinstalace až po 20 milionový projekt, protože už musíme se vzduchotechnikou. Kuchyň už půjde celá aj s dlažbama, konvektomaty. To se to vlastně celé bude měnit. No takže jsme se dostali úplně jinam, ale tak ona ta školka už to potřebuje, tak je tam 50 let téměř bez zásahu většího jo toho technologického.

Třídy jsou krásné, třídy jsou spravené, ty jsou, ty jsou jako hezké, takže ve třídách ty děti ani rodiče nemůžou tušit, jak je to staré, protože je to tam fakt pěkné nábytky koberce nové. Všechno to mají fakt hezké. Akorát, že jo, sociálky jsou původní a tím jsme vlastně začali. Sociálky a elektroinstalace, protože ta stará byla v hliníku. Tu jsme chtěli vyměnit, plus ty světla, že abysme udělali nějaká ta úsporná opatření. Já říkám a dostalo se to až do takové fáze, že to bude vlastně docela silná rekonstrukce všech tří pavilonů školky. Jo, kolem přibližně 20 milionů v rozpočtu. Takže do toho se pouštíme, ale tady to jsem jako trošku přeskočil z toho, ale je to o tom, že jsme v kontaktu pořád, protože doladujeme tento projekt. A řešíme to pořád spolu i s projektanty, takže teďka poslední dobou jsme to často řešili. A říkám řešíme i věci běžné provozní nejenom příprava na větší akce.

Z mého pohledu, že fajn, že třeba do toho můžou i ty učitelky nebo paní ředitelka. Vlastně jako vnášet ty svoje návrhy. Ale že třeba když si může vybrat, že chce takové podlahy. Já jsem vždycky pro, ať si vybírají ti, kdo tam pracují na tom pracovišti a ti ví nejlíp, co tam má být. I to zázemí těch učitelek nějaká ta jakoby sborovna. To je úplně netknuté od postavení školky. To je úplně nejhorší část, do které vlastně veřejnost ani děti nevidí, ale jsou tam ti zaměstnanci, takže tam si to samozřejmě oni úplně řeší tak, jak to chtějí. Kde se přizdí, kde se udělají dveře, protože oni ví, jak to potřebují, takže do tohohle nezasahuju. Tím pádem oni si museli říct projektantům co chtějí. Jakou podlahu, jaký strop, jaké světlo. Oni tam budou pracovat. To chceme, aby byl každý rád v práci. Vlastně i ty úspory do budoucna, aby ta školka byla co nejlíp, soběstačná. Teď s těma energiemi je to složitější a když to jde a podporuje to ISFP, kde jsou na to dotace, tak to nám taky pomůže to udělat, zpracovat u

toho tu školku prostě zmodernizujeme i v těch interiérech a výsledek bude, že pošetríme peníze, tak se nám pak třeba i někdy vrátí ta investice.

Při vzájemné komunikaci, kdo z vás byste řekl, že větším aktérem, jestli spíš vy, nebo paní ředitelka vás oslovuje?

„To je tak na stejno. Jo to jako spíš paní ředitelka, má dneska na srdci a je potřeba to řešit, volá ona, když já, tak volám já, takže to nejde říct, že by, že by někdo byl laxní a čekal až ten druhý mu zavolá a dělal mrtvého brouka. To ne, to ne, prostě my to musíme řešit. Takže paní ředitelka, když narazí na něco, co se děje, tak volá jestli se zastavím. Já tam mám teďka dceru, teda už jde do první třídy, takže já jsem tam často, já tam chodím. Si zavoláme, jestli půjdu pro dceru vyzvednout, tak ať se zastavím o chvíli dřív, takže se vidáme. Já tam teď chodím, takže já to mám teď úplně na živo tu školku teďka tři roky.“

Považujete roli paní ředitelky důležitou v tom rozvoji mateřské školy?

Jako vnímám jako nejdůležitější to, kam se to, kam se to má posunovat a jakým způsobem to probíhá ten pedagogický proces a jestli, jestli dělají věci nové nebo všechno tak postaru nebo nebo ne. To je důležité, aby se to posuovalo, aby ty metody. Byly fajn, aby se ty děti měly dobře, aby se to hodně naučily a aby se tam něco dělo v té školce.

Já mám rád různé akce, co tam probíhají. I pro rodiče, třeba že dělají na zahradě něco uspávání jezečků a já nevím na den maminek a tam to vždycky nachystá školka to je super, si myslím, že je dobré, jezdí na výlety všechno. Jo, je vidět, že ta aktivita tam je, sem tam si někdo stěžuje, že někdo říká málo, někdo moc toho je. No tak nikdy se nezavděčíte devadesáti rodičům. Rodičům devadesáti dětí téměř, takže je jasné, že to sem tam někdo vidí jinak, ale za mě jako za rodiče a teď se nekryji jako zřizovatel, je to je to dobré.“

Pořádáte s mateřskou školou některé akce pro obec ve spolupráci s váni jako obcí?

„Děláme rozsvěcování vánočního stromu, tak tam vždycky nachystají nějaký program, písničky zazpívají, rozsvítí strom - ti největší. Potom Nové léto míváme, na Nové léto chodí holky s létečkem v kroji, tak máme v obřadní síni vlastně vždycky v 9: 30 se všechny ty holky, co jdou v těch krojích se tam sejdou ty školkové. Teda a oni ve školce s něma nacvičí taky nějaké jarní pásmo, takže tam přijdou ti rodiče. Vítání občánků dřív to tak bylo, že to měla na starosti jedna paní učitelka ze školky. A vždycky s nějakýma třeba 6 - 8 holkama, klukama nachystala pásmo na to vítání, ale tím, že máme Malý - folklorní soubor a tam já nevím kolik 30 dětí a mají nacvičené, tak tím je angažujeme, takže oni můžou aspoň vystupovat, mají možnost a nemusí nikdo nic nacvičovat jakoby extra navíc, protože je to náplň jejich souboru. Takže vlastně i ten folklór se trošku se odráží i v té školce.“

Mateřskou školu navštěvujete i jako rodič a jako zřizovatel. Oslovují vás, aby jste do mateřské školy přišel i z pozice zřizovatele?

„Člověk si nějaké ty akce nebo vize namyslí a ono jako třeba to čtyřleté období, tak za čtyři roky toho člověk moc nestihne. I v té školce, nebo takto celkově. Jako ty projekty, když si naplánujete, tak to je prostě krátká doba, než se člověk zorientuje, co je všechno potřeba. Když si vezmete, dva roky jenom zjišťujete, co se vlastně musí udělat. Když do toho jdete, tak víte, znáte tu svou obec, že jdete do toho s tím, že chcete něco zlepšit, že

máte nějaký volební program. Pak zjistíte, když jste zastupitel už dávno si myslíte, že víte všechno, tak vlastně zjistíte, že nevíte a že potřebujete udělat první něco úplně jiného, než jste měl v plánu, a tím pádem se to všechno posunuje a končí první čtyři roky a víte, že jste si nachystal projekty vlastně na další a nemůžete končit nebo nechcete končit. No a pak už se to navazuje a říkám, to je takové takový kruh to starostování, že si řeknete, třeba už nebudu to dělat, nebo něco, ale jste v tom, a máte pořád na delší plán než je volební období, takže nemůžete jenom tak skončit, nebo nechcete. To už rozhodují voliči no připravený na to musí být člověk vždycky. Ale asi nechce.

Mohla bych se zeptat, jaké oblasti, které se týkají mateřské školy, nejvíce s paní ředitelkou projednáváte?

„ V oblasti finanční řešíme s paní ředitelkou plánování rozpočtu. Oni si podají žádost. Vlastně co chtěou do toho příspěvku, takhle to je nějak rozpočtované, tady chceme opravit, tady chceme dát na to, tady chceme na materiál. A zastupitelstvo to schvaluje společně s rozpočtem na další rok v prosinci vždycky. A můžou říct, jestli miň nebo víc, ale většinou jim vycházíme vstříc na tu jejich žádost, protože je to vždycky odůvodněné. A to, co potřebují, si žádají. Pak tam něco zůstává do rezervních fondů, nebo něco přesuneme to investičního, když jim zůstanou peníze, tak z toho se pak zas něco opraví, nebo se to přesune dál.

Potom samozřejmě ohledně odměn, protože ředitel si odměny nerozhoduje, to rozhoduje zřizovatel, takže když si školka zažádá, protože ředitelka může odměnit všechny kromě sebe, takže pak si podá návrh nebo žádost o odměnu. To jí vždycky přiděluji já jako zřizovatel zástupce zřizovatele.“

Zajímáte se nebo ovlivňujete nějakým způsobem pedagogickou oblast v mateřské škole?

„ Paní ředitelce vůbec nezasahujeme, třeba do výběru zaměstnanců. To ne, to ne, tak to my v tom má volnou ruku.“

Já teda postupem času. Já se přiznám, že ze začátku jsem od těch škol byl tak jakože, že nechám si jet svůj disk a na ty ředitele a všechno. A myslím, že oni se o to postarají, ale jako ta funkce zřizovatele je, starat se o tu školu a říct si s tím ředitelem, jo pořád mluvíme zároveň o základní škole, protože já mám obě dvě a souvisí to spolu, že?

Je potřeba to modernizovat i ze strany toho zřizovatele, jestli ten ředitel si úplně neřekne o všechno. On vidí ten provoz, chce, aby to všechno šlapalo třeba ty interaktivní tabule si koupí, protože ví, že v jiné školce už to mají. A jak ředitelé spolu sedí, nebo tak, nebo taky ne jenom takto samozřejmě nabízí ti výrobci a že to s tím přichází jo, ty tady moderní technologie, kupte si to. A ten ředitel ví, že to chce, že to je dobré. Má na to peníze sám, tak si to pořídí. Jo, to jsou takové věci, ale já jsem se postupně dostal k tomu, že. Takhle škola je už padesát let školka ze sedmdesátých a některé věci jsou tam netknuty. Takže je potřeba do toho zasahovat. A já bych chtěl, aby oboje dvoje bylo moderní i v interiérech. Protože někde tam dýchá ten 60. rok, tak je to v roce 2024 už takové blbě. Přijde mi to jakože ostuda pro zřizovatele, že to nemá ještě zmodernizované, nedá se všechno dělat hned. Ne všechno musí zestárnout, než se to zmodernizuje, ale myslím, že už je to potřeba u obou těch budov, takže těším se, že se nám to podaří, že ještě budu u toho, že zmodernizujeme školku vevnitř i školu takovým způsobem, že to bude vypadat vevnitř, jako že to je nové, tak to bych chtěl, abysme se tím mohli pyšnit, protože myslím, že zrovna ty školy jsou to nejdůležitější, co jako máme v té obci.

No samozřejmě infrastruktura. Musíte mít kanál, vodovod, silnice, chodník, světlo to všechno musí šlapat, ale ta škola tím, že je devítiletá, je tam spousta těch dětí a na to jsou napojení ti rodiče a ta školka to samé. Čtyři třídy tam jsou skoro plné, spousta učitelů a teďka na to napojení ti rodiče, tak to je to společenské centrum té obce, takže to je úplně to nejdůležitější.

Řešíme organizační věci - provoz jako prázdniny a podobně. Řešíme my jsme se (název obce) a (název obce) byli vždycky domluvení, aby mohlo těch pár dětí, ono jich tam moc není, třeba přes ty prázdniny. Ale vždycky se pár najde, takže když je ta školka zrovna zavřená, že my vlastně 14 dní v červenci většinou ještě jedou a pak 14 dní v srpnu, na konci nebo poslední týden už jedou zas. Takže tam vychází já nevím těch 5 týdnů, kdy je školka zavřená, takže vždycky ještě třeba 2 týdny, můžou jít do (název obce), potom zas z té (název obce) můžou jít na 2 týdny sem a i s (název obce). (Název obce) to zase nevycházelo, protože oni mívajjí příměstské tábory a musí vařit v jiném termínu. A to je prostě složité zkombinovat 3 školky. Ono v tom městě to jde, když je jeden zřizovatel a když jsou ještě tři zřizovatelé. Přestože jsme přátelé sousedé a máme vlastně spádovou základní školu, takže my jsme se (název obce) a s (název obce) takové spřátelené tři obce. Takže ten provoz pro ty rodiče trošičku zlepšujeme, ale přesto je tam mezera o těch prázdninách, když nemají, kam ty děti dát. Chvilku musí pomoci ty babičky. Začalo to fungovat, jako tady ty prázdniny. Pro ty rodiče ty dva měsíce jsou dlouhá doba.“

Dovedete si představit, že je by byla nějaká skutečnost, kterou by jste tomu řediteli přikázal jako zřizovatel?

„S paní ředitelkou a s panem ředitelem máme dobré vztahy, ale když by si to žádalo třeba zastupitelstvo, takže bych to musel nakázat. Já chápu, že to není úplně jednoduché, někdy to nejde, protože musí vybírat taky dovolené a přes ten rok. Oni si ty učitelky úplně nemůžou vybírat, kdy chtějí. A pak to zůstává přes ty prázdniny, tak vím, že jí to je jedna věc. Takže musí být pochopení na obou stranách. Já samozřejmě chci občanům rodičům dát co největší komfort, to znamená, že za mě bylo ideální, kdyby ta školka jela nonstop, ale rozumím, že ten provoz si vyžaduje taky nějakou odstavku, a tak jak ti zaměstnanci, tak i ty dovolené a všechno. Takže je potřeba, aby na obou stranách bylo pochopení. Jo, podle mě je dva měsíce moc prázdnin, jeden měsíc ještě pořád dost, ale když to jde nějak aspoň pro těch pár dětí, protože říkám, nejsou tam zdaleka všechny tady půlka jedou místo čtyř na jednu třídu a ještě poloviční. Takže není to zas taková hrůza. Ale je dobré, když se to nějak domluvilo, protože někdo prostě opravdu nemá kam dát ty děti. Pro ty bysme měli být připravení, aspoň s těma okolními zřizovateli.“

Zajímáte se vy nebo paní ředitelka o dlouhodobé záměry ve vzdělávání?

„To asi ano, že něco takového už jsme řešili. Mě o tom povídali, ale tak do toho teda úplně nevstupuju.“

A slyšel jste o středním článku podpory? Jaký máte na tuto podporu názor?

„Ano slyšel, já to vnímám celkem dobře, jakože jakákoliv podpora, o co se dá opřít a jestli se to nazývá střední článek nebo mezičlánek, tak já to vnímám dobře. Tady byli z ministerstva mě to vysvětlovat, nebo jsme se o tom pobavili co můžeme od nich očekávat nebo v čem nám můžou pomoci. A když vám někdo nabídne pomoci, tak to tak je to vždycky fajn.“

Dovedete si představit, že by některé povinnosti a kompetence ředitele školy přešly na vás jako na zřizovatele?

„Asi ne, když to tak bude, tak to, tak bude. Otázka je financování nepedagogických pracovníků a takových věcí, což nám jako trošičku. Teď je to vlastně nejaktuálnější téma. Ono tak postupně jde všechno za tím zřizovatelem. Řeší se sociální služby, že si to budeme doplácet nebo skládat se na to obce, aby bylo dost, těch sociálních služeb už to řešíme, aby jsme si udělali sami odpadové centrum, že se o odpady bude jenom starat sami a překládat si to, protože dává od nás kraj ruce pryč, stát od nás dává ruce pryč. My nemáme peníze, plaťte si to ze svého. Ale my ty peníze dostáváme od nich, že tak co to je za kocourkov, když nám prostě někdo, kdo ty peníze od lidí vybere, dá nám je a řekne plaťte si to sami. Taková decentralizace školství, ale i obcí. Ale bude si to moct ten zřizovatel řídit sám. Oni nebudou tlačit moc na nic, spíš mě přijde, na ty peníze akorát. Největší zlo co je, decentralizace je těch peněz, aby platily obce, ty obce dobře hospodaří, že obce mají vždycky peníze obce nemají dluhy, tak ať to obce platí. To je všechno, to je cíl, aby se ulevilo státnímu rozpočtu, bez toho, že by se měnilo rozpočtové určení daní. To znamená, že obce nedostanou víc, ale stát nebude platit tolik moc a zaplatí si to ty obce. Takže ubude obci na investice, obec to přežije stát nějakým způsobem přežije taky a ušetří. A to je všechno a to není jenom ve školství.“

Máte možnost v rámci vašich pracovních povinností na aktivnější zapojení do vedení školy, nebo že by jste se víc angažovali do školy?

„, To úplně asi ne, jakože v rámci té funkce zřizovatele si myslím, že jsem zapojený úplně maximálně, protože jinak to ani nejde, ale že bych ještě já sám jako osoba, občan a rodič třeba šel do nějaké školní rady, školské rady, nebo se zapojoval, to zas ne.“

Máte určené hodnotící pohovory, kde vyhodnotíte právě tu práci ředitele školy?

„, To úplně nemáme tak to, jakože nastavené striktně to nemáme. Ne že bysme měli, já nevím, dejme tomu jednou za půl roku nějaké sezení, kde bysme si vyhodnotili, toto se mě líbí, toto se mi nelíbí. Toto bylo špatně, to to ne. To je průběžně všechno a řešíme průběžně a ne úplně takovým způsobem, že bysme řekli, toto je špatně, toto je špatně, ale řeknem si o tom, co by bylo možné zlepšit, jestli by to bylo možné zlepšit a co je dobré, si pochválíme. To není myšlené jen na to negativní, ale že třeba se na toho člověka, třeba toho ředitele to může potěšit. Vlastně si řekne, že ta práce jako asi to, co dělá, že je v pořádku nebo může ho to nakopnout pro další jako nějaké aktivity.“

V rámci spolupráce s ředitelem školy je něco, na co se musíte zaměřovat víc?

„, Tady tohle jakože ano, ale jak říkám, no nepouštěj se do toho pedagogického procesu. Je to zřizovatel školy, takže nejde jenom o ten barák. Jde o to, aby to bylo kvalitní místo pro vzdělávání těch dětí, aby ti učitelé tam byli prostě dobří, slušní, aby to fungovalo.

A to se pozná na té spokojenosti nebo nespokojenosti rodičů. To se hned zjistí. Když tam byla učitelka, někdy děvka, nechťely chodit do školky a plakali tak to jsem musel jako zakročit a přímo říct, pozor, tady se děje! A někdy se to může přehlédnout nebo říct, ale to, to jsou jenom dva, tři, ti tady zrovna zlobí, ale pak se prostě poslechne, že nejsou dva, tři, že jich je moc, akorát ti to neříkají a tak. No tak to sem jako zřizovatel musel zakročit a příznám se, že jako na moji žádost bych řekl, že to tam bylo řešeno ukončením pracovního poměru.

Takže i k tomu se dostaneme. A to ten zřizovatel podle mě musí kontrolovat, jestli se to děje. Protože může ten ředitel, nebo se to k tomu řediteli ani nedostane. No to si myslím, že tam funguje, že tam ředitelka i říká, že to šlape, ale navíc ještě, že jo ředitelka je taky kolegyně s těma ostatníma, když ten sbor nějak funguje a nejsou tam ty vztahy špatné. To si nikdo nepřeje, že jo. Není to všude dobré, jako stává se to, že ti lidi si tam nemají rádi nebo dvě se nemají rády. Vždycky je super, když ten kolektiv je stmelený a nejsou tam nějaké nevraživosti, ale stejně je to kolektiv a funguje. A ta ředitelka je součástí toho kolektivu, tak když třeba na učitelku si někdo stěžuje, tak ta ředitelka se za ní postaví. A je to fajn, že postaví. Jenže může se stát, že se za ní staví a ono je pravda, že ta učitelka je špatná. Pak to musí vidět ten zřizovatel vyhodnotit to, jestli jo, vyposlechnout si ty rodiče, protože ten ředitel je svým způsobem tímto ovlivněný, protože když s tím člověkem pracuje 15 let a má ho rád, a ten člověk třeba začne až teďka, že prostě už mu vytekli nervy, tak to se může stát a začne být nějaký špatný na ty děti. Ředitel to neví, protože ho patnáct let zná, jako perfektního učitele. Tak to je fakt na tom zřizovateli, ten je objektivnější, ten tam s nimi není a dokáže vyhodnotit, jak to je, nebo prostě prověřit z jiné strany. To je taky podle mě funkce zřizovatele důležitá. Nad tímto mít pořád ten dohled.

No nevím, jak je to třeba ve městě, města jsou větší a větší anonymita ale v té obci, přestože my jsme velká obec docela, tak se známe. A ti rodiče samozřejmě starostu musí znát každý, když je jenom jeden. Ale jako starosta znám v podstatě všechny a osobně, takže si to klidně řeknem. A myslím, že když ten starosta není součástí té školky, tak mnohdy se mu to řekne ještě lehčeji, než to říct ve školce, že se mu tam něco nelíbí. “

No a abych se vrátil k otázce, hlavně se řeší finance. Paní ředitelka nás informuje při větších nákupech, jakože třeba za těch 20 000, jako když chce něco nakoupit, ale ty menší sumy neřešíte, když je to v rámci toho rozpočtu. Ředitelka má svůj rozpočet na ty opravy a takové, takže to si řeší sami. A my tam něco spíš, když něco hoří, rozpadla se plachta přes pískoviště stojí 15 000. Budu objednávat nebo koupí to obec? Nebo spadla střecha na zahradním domku a musím zavolat klempíře mám to řešit ze svých oprav nebo mě to uděláte vy, jakože obecní investici? Jo, tak to si řekneme. Máte peníze, nemáte peníze, vyjde vám to? Paní ředitelka může zavolat na obec a opravy řeší spíš ta obec.

Podle mě u toho většího zřizovatele, jako je město, je lepší, když tomu řediteli dá víc do rozpočtu, ať se o to stará sám, že je to nezatěžuje toho zřizovatele. Když máme jednu organizaci, mě to nezatěžuje, že tam zavolám klempíře, ale kdybych měl těch škol 8 a měl bych volat na každého klempíře, tak musím mít na to zaměstnance, který se bude starat, tak proč to nepřehodit na toho ředitele, ale tady tím, že jsme jeden na jednoho, tak je to úplně v pohodě.

Cítíte nějaký tlak jako ze strany rodičů, z důvodu nedostatečné kapacity v mateřské škole?

„Já doufám, já bych vždycky rád přistavoval a nezavíral třídy. Já jsem budovatel. Nejenom proto, ale ať jsou děti. My jsme totiž otvírali čtvrtou třídu. Tady bylo 20 roků jenom tři třídy a z jedné třídy, která tam původně byla, tělocvična a potom z ničeho nic. Já nevím, kolik to je to roků zpátky dva až tři, možná čtyři, ono to letí, museli odmítnout já nevím 5 dětí, že se jako nedostanou. To jsem řekl ne, máme tady tělocvičnu, tak jsme rychle přes prázdniny prostě z toho udělali zase třídu. Děti se rozdělily vlastně ze tří na čtyři třídy, tím pádem jsme museli na kraji řešit úvazek učitele, tak komplikace, ale zvládlo se to přes ty prázdniny, že se to vybavilo. Asi půl milionu, ale stálo to za to. Učitelky odsouhlasilo se to všechno, takže už jeli pak na čtyři třídy. A bylo tam jakože míň dětí 18. No a během těch dvou let, tak už jsme zase na 22 ve třídě. A těch čtyřadvacet je na třídu, pak je limit osmadvacet se souhlasem zřizovatele, takže my už se blížíme čtyřadvaceti. Samozřejmě tam pořád

ta kapacita je. My tam máme pořád 20 rezervu a to teď máme, jakože historicky, bych řekl moc těch dětí. Nemyslím si, že to poroste úplně. Byl bych rád, protože já jsem vždycky pro a rád přistavíme, když to půjde, ale myslím, že to nebude zas tak horké, že ty čtyři třídy nám dál vydrží, takže tlak na to, že by se mělo rozšiřovat školka není. Ten poznáme demograficky, jestli to bude potřeba, nebo ne. Vlastně teď jsme vyřešili tu kapacitu. Tam stačilo to jen zase vybavit židličky, stolky, lehátka, koberce, nové, nějaké obložení, dřevěné skříňky. Už to bylo takové vybrakované. Nebylo to nějak složité. Já si myslím, že je to prospěšné pro tu třídu, že je těch dětí míň a to jak pro děti, tak pro ty učitelky. Rodiče jsou rádi. Jakože i pro ty rodiče tu kapacitu, že nemáte strach, že příští rok tady bude 5 rodičů tlouct, že proč jako jejich dítě nemůže být v MŠ spádově a musí ho například vozit do (název obce). To nikdo nechce, když už bydlí v nějaké vesnici, tak vozit do sousední? A hlavně jsou tady všichni zvyklí, že ta služba tady je, že nikdo nemá ten problém a nikdy vlastně neměl v podstatě, že by měl vozit někam jinam dítě, že máme plnou kapacitu školky, pak by to šlo samozřejmě na zastupitelstvo a už bysme řešili, co s tím, co dál. Jestli budeme čekat, až zas klesne nebo postavit, nebo nestavit.

A v těch ve městech jsou na to zvyklí, že musí převážet daleko. Kapacity jsou plné, různě, ale u nás na vesnici je morálka jiná – nezkažená. Tady to šlape dobře. Já si myslím teda. “

Je ještě něco, co by vás napadlo ve vztahu spolupráce a komunikace s ředitelem mateřské školy na co jsem se nezeptala?

„Já nevím, asi jsem vám o tom řekl všechno, co si myslím co je důležité ohledně komunikace.

Já si myslím, jako že takto jako všechny ty oblasti ono nejvíc ta materiální, to asi skoro všichni nebo ty finance. Prostě, že se řeší s tím zřizovatelem.

Teď to můžu opravdu srovnat, i když to vidím i z pohledu toho rodiče to asi taky udělá hodně. Když je zřizovatel jako nerodič a jako rodič, takže si myslím, že i to vlastně ovlivní toho člověka. Asi že se zaměřuje, jakože si musí všimnout. Stoprocentně. Jako rodič se s tím seznámíte úplně. Když nejste rodič a ti rodiče vám něco říkají, co se jim tam nelíbí, co je blbě, co je špatně, co by se mělo změnit a jestliže je ředitelka špatná, ale jestli ta učitelka je špatná. Tak to řešíte, řešíte, ale nemáte jak. Zase jako to se těžko posuzuje, ale když tam chodíte. Tak mě se taky skoro nestalo, aby se mi vlastně někdo stěžoval od doby, co tam to dítě mám. Protože je to jinší. Já si myslím, že když ví, že tam mám tu dceru a jsem spokojený, tak si ani nestěžuje nikdo.

Sice teďka, jsme tam měli inspekci zrovna a bylo to odůvodněné, protože? My teda odmítáme míň než tříleté děti. Na to jsou taky potřeba nějaké jiné vybavení, pro ty menší než tříletí nejsou bráni jako soběstačný, že jo potřebujete nějaké k tomu věci. Tak jsem se na to díval na celý seznam. Které my jako připravené nemáme a nebereme. Problém byl nebo je a na co přišla ta inspekce a já jsem to věděl. Tak my jsme to taky tak platili, protože dcera byla přijatá jakože od 1.9. a to jsme platili školkovně a nastupovala 16. 2. a jakože bylo mi jasné, tak jako je třeba, když celý školní rok platíme nějaké peníze se používají na pedagogické pracovníky, aby prostě nějaké peníze byly. Samozřejmě to není správně, že když tam to děcko není, tak nemáte co platit, že? Ale už to dáme tak jak to má být a bude to vyřešeno Dle mého názoru, by měl být zřizovatel oporou řediteli například v takových situacích, kterou nyní řešila paní ředitelka. “

Já Vám děkuji za ochotu poskytnout mi rozhovor a přeji, ať se Vám podaří zrealizovat v mateřské škole a obci, vše co máte naplánováno.