

Role zástupce ředitele v řízení mateřské školy

Bc. Veronika Zezulová

Diplomová práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Ústav školní pedagogiky

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika Zezulová**
Osobní číslo: **H20294**
Studijní program: **N0111A190015 Předškolní pedagogika**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Role zástupce ředitele v řízení mateřské školy**

Zásady pro vypracování

Zpracování rešerše a studium odborné literatury týkající se řízení mateřských škol.
Vymezení teoretických východisek zaměřených na roli zástupců ředitelů v řízení mateřské školy.
Příprava metodologie výzkumu, stanovení cílů výzkumu a výzkumných otázek.
Realizace kvalitativního výzkumu prostřednictvím pozorování a rozhovorů s vedoucími pedagogickými pracovníky mateřských škol.
Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a formulace závěrů výzkumu.

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

Seznam doporučené literatury:

- Garza, Jr, E., Drysdale, L., Gurr, D., Jacobson, S. & Merchant, B. (2014), *Leadership for school success: lessons from effective principals*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Kowalski, T. J. (2010). *The school principal: visionary leadership and competent management*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Lhotková, I., Trojan, V., & Kitzberger, J. (2015). *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha: Wolters Kluwer.
- Riedl Čemíková, B., Trojanová, I., & Tureckiová, M. (2019). *Seberřízení vedoucího pracovníka ve školství*. Praha: Wolters Kluwer.
- Syslová, Z. a kol. (2015). *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. Praha: Wolters Kluwer.
- Trojan, V., Trojanová, I., & Puškinová, M. (2018). *Zástupce ředitele, aneb Život mezi mlýnskými kameny*. Praha: Wolters Kluwer.

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

Datum zadání diplomové práce: **11. října 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **22. dubna 2022**

Mgr. Libor Marek, Ph.D.
děkan



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

Ve Zlíně dne 11. října 2021

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 obhajoby¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v učitelském 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. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ 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 § 60³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

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

Ve Zlíně 11.4. 2022

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

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

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

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

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

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

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

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo učiti 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 výtěžku jin dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výtěžku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce je teoreticko-empirického charakteru a zaměřuje se na roli zástupce ředitele v řízení mateřské školy. V teoretické části práce jsou sumarizovány poznatky o mateřské škole jako organizaci a jejím managementu, řízení a vedení školy. Stěžejní část je věnována samotnému zástupci ředitele, a jeho postavením zástupce v rámci systému, specifikům jeho práce a činnostem a v neposlední řadě samotné roli zástupce ředitele. Praktická část je založena na empirickém výzkumu, jehož cílem je popsat jaká je úloha zástupce ředitele v řízení školy. Výzkumný soubor představují zástupkyně ředitelů. Informace od zástupkyň jsou získány prostřednictvím interview a nestrukturovaného pozorování jejich práce. Zpracováním dat z výzkumu se prokázalo, že zástupce ředitele zastává více rolí, roli organizátora, plánovače nebo administrátora.

Klíčová slova:

Zástupce ředitele školy, procesy řízení mateřské školy, leadership, delegování

ABSTRACT

The master thesis is of a theoretical-empirical nature and focuses on the role of the deputy director in the management of the kindergarten. The theoretical part summarizes the knowledge about the kindergarten as an organization and its management, and the management of the school. The main part is focuses on the deputy director as such, where I deal with the position of the deputy within the system, the specifics of the work and activities and the role of the deputy director. The practical part is based on empirical research, whose aim was to describe the role of the deputy director in school management. Participants of the research were deputy directors. The information was obtained through interviews and unstructured observation of their work. The research has shown that the deputy director holds more roles, the role of organizer, planner or administrator.

Keywords:

Deputy headmaster, kindergarten management processes, leadership, delegation

Tímto bych chtěla poděkovat paní PhDr. Barboře Petřů Puhrové, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce, za její cenné rady, podporu a trpělivost.

Také bych chtěla poděkovat všem osloveným participantkám, bez kterých by nebylo možné výzkum realizovat.

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

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MATEŘSKÁ ŠKOLA A JEJÍ MANAGEMENT	12
1.1 LEGISLATIVNÍ ZAKOTVENÍ MATEŘSKÝCH ŠKOL.....	12
1.2 SPECIFIKA ŘÍZENÍ MATEŘSKÉ ŠKOLY	13
1.3 MATEŘSKÁ ŠKOLA A JEJÍ MANAGEMENT	14
1.3.1 Ředitel mateřské školy	14
2 ŘÍZENÍ A VEDENÍ ŠKOLY	18
2.1 VYMEZENÍ POJMŮ ŘÍZENÍ A VEDENÍ.....	18
2.2 PROCESY ŘÍZENÍ	18
2.3 VEDENÍ LIDÍ	23
2.4 NOVÉ TRENDY V LEADERSHIPU	23
3 ZÁSTUPCE ŘEDITELE.....	27
3.1 POSTAVENÍ ZÁSTUPCE V RÁMCI SYSTÉMU	27
3.2 SPECIFIKA PRÁCE A ČINNOSTI.....	27
3.2.1 Role zástupce ředitele	29
3.3 ŘÍZENÍ PEDAGOGICKÉHO PROCESU	32
3.4 DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZÁSTUPCE ŘEDITELE.....	33
3.4.1 Odměňování zástupce ředitele	34
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	36
4 METODOLOGIE VÝZKUMU	37
4.1 CÍL VÝZKUMU	37
4.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	37
4.2.1 Dílčí výzkumné otázky	37
4.3 VÝZKUMNÝ VZOREK A ZPŮSOB JEHO VÝBĚRU.....	37
4.3.1 Charakteristika participantek výzkumu.....	38
4.4 ORGANIZACE VÝZKUMU.....	40
5 ANALÝZA DAT.....	42
6 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU.....	43
6.1 DILEMA POZIC	43
6.1.1 Učitel versus administrativní pracovník.....	44
6.1.2 Šéf nebo kamarád.....	45
6.1.3 Hierarchie postavení.....	47
6.2 MANAŽER NE LEADER.....	48

6.2.1	Omezené rozhodování.....	49
6.2.2	(Ne)vedení.....	50
6.2.3	Řešení problémů.....	50
6.3	ŘEDITEL MÁ POSLEDNÍ SLOVO.....	51
6.3.1	Autorita	52
6.3.2	Výhoda být jen zástupcem	53
6.4	SLUŽEBNÍ VZTAHY	54
6.4.1	S ředitelkou mateřské školy	54
6.4.2	S kolegyněmi v mateřské škole.....	56
6.4.3	Nedůvěra v samu sebe.....	58
7	ZÁVĚRY VÝZKUMU	60
7.1	DISKUZE A LIMITY VÝZKUMU.....	64
	ZÁVĚR	65
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	66
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	70
	SEZNAM OBRÁZKŮ	71
	SEZNAM TABULEK.....	72
	SEZNAM PŘÍLOH	73

ÚVOD

Stejně tak jako se neustále mění celá společnost, tak se neustále mění i školy. Zástupce ředitele je ve strukturách školy velmi charakteristickou postavou. Ačkoliv tedy v současnosti není žádný právní předpis, který by stanovoval řediteli povinnost zřídit funkci zástupce ředitele, tak se tyto podmínky vyvozují ze zákoníku práce, a ze zákona o pedagogických pracovnících.

Záměrem diplomové práce je objasnit jaká je role zástupce ředitele v řídicím procesu mateřské školy. Závěrečná práce je pro svůj teoreticko-empirický charakter strukturována do dvou hlavních částí.

Cílem teoretické části mé diplomové práce je vymezit odlišnosti práce zástupce ředitele v řízení mateřské školy. První kapitola teoretické části se zabývá samotnou mateřskou školou jako organizací a jejím managementem. Pozornost je v této kapitole věnována legislativnímu zakotvení mateřských škol, specifikům řízení mateřských škol a managementu mateřské školy. Druhá kapitola teoretické části se věnuje řízení a vedení školy, kdy je pozornost vedena na vymezení pojmů řízení a vedení, na samotné procesy řízení a na nové trendy leadershipu, do kterých neodmyslitelně patří i vedení lidí, do této části mé diplomové práce jsem si dovolila zařadit i jisté nové trendy ve vedení lidí. Stěžejní kapitola, je kapitola třetí, která se věnuje samotnému zástupci ředitele, kdy se zabývám vymezení postavení zástupce ředitele v rámci systému, specifikům a práci zástupce ředitele, rolími zástupce ředitele a řízení pedagogického procesu zástupcem ředitele.

Cílem empirické části je zjistit, jaká je úloha zástupce ředitele v procesu řízení mateřské školy. V empirické části jsou uvedeny nejpřesnější informace o tom, jak byla výzkumná data získána a dále jsou v empirické části shrnuty výsledky výzkumu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MATEŘSKÁ ŠKOLA A JEJÍ MANAGEMENT

Management mateřských škol řídí mateřskou školu a odpovídají za její chod ve všech odvětvích. Zároveň musí respektovat a postupovat dle obecně platných závazných norem, kterými jsou zákony, nařízení, vyhlášky a metodické pokyny.

Dle Průchy (2009) jsou mateřské školy v české republice instituce, kde dochází k předškolnímu vzdělávání. Dle zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání.

Původně byly tyto instituce pojmenovávány jako výchovná zařízení. Zřizovatelem školy tak může být obec, kraj, soukromý subjekt, církev nebo Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Předškolní instituce jsou vymezeny pro děti zpravidla ve věku od 3 do 6 let.

1.1 Legislativní zakotvení mateřských škol

V mateřských školách v ČR se řídíme rámcovým vzdělávacím programem, který je určený přímo pro předškolní vzdělávání. Dle Bečvářové (2003) je záměrem předškolního vzdělávání dovést dítě k tomu, aby v rozsahu svých osobních předpokladů získalo věku přiměřenou fyzickou, psychickou a sociální samostatnost a základy kompetencí důležitých pro jeho další rozvoj a učení, pro život a vzdělávání. Autorka dále ve své knize charakterizuje významnost pedagogického procesu, kdy autorka tvrdí, že podstatnou funkcí mateřské školy je záměrně specializovaný a dobře sjednocený pedagogický proces jehož výsledky se maximálně připodobňují vymezeným cílům.

Mateřská škola je dle Průchy, Walterové & Mareše (2013) školské zařízení, které je důležité pro navazující výchovu dítěte v rodině, a zároveň mateřská škola zajišťuje všestrannou péči dětem, a to dětem zpravidla od 3 do 6 let. Zmiňované předškolní vzdělávání v MŠ splňuje klíčové cíle. Tyto klíčové cíle můžeme chápat jako citový a tělesný rozvoj dětí a rozvoj řeči a s tím i komunikačních dovedností.

Veřejný a soukromý sektor mateřských škol je legislativně zakotven v obecně závazných platných právních podmínkách. Rozlišujeme veřejné a soukromé mateřské školy, kdy **veřejné mateřské školy** jsou založeny státem, obcí, krajem nebo dobrovolným svazkem obcí, a samozřejmě se jich týká školský zákon. Každá veřejná mateřská škola musí být zapsána

v rejstříku škol a školských zařízení. Všechny veřejné mateřské školy jsou řízené dle zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. **Soukromé mateřské školy**, které jsou zapsané v rejstříku škol a školských zařízení jsou zřizované právníckými či církevními právníckými osobami za účelem poskytování vzdělávání nebo školských služeb dle školského zákona. Na soukromé mateřské školy se vztahuje školský zákon, s jehož souvisejícími předpisy. Základním znakem je zápis soukromé mateřské školy do rejstříku školských právníckých osob, kdy s tím souvisejí i nároky na finanční prostředky. Dle Průchy (2009) jsou soukromé mateřské školy charakterizovány jako školy neveřejné, to znamená, že zřizovatelem je neveřejný subjekt, a rozděluje školy na nestátní neboli alternativní školy a na školy soukromé. Mezi alternativní školy patří např. Walfdsorské, Montessori, Daltonské nebo církevní školy a soukromé jsou začít spolu a zdravé školy.

Uvědomujeme si, že soukromé mateřské školy tvoří relativně malou část předškolních zařízení, ale jejich počet se každoročně zvyšuje a nejvíce soukromých mateřských škol se nachází v Praze.

1.2 Specifika řízení mateřské školy

Úspěšný chod organizace je výsledkem úspěšně zvládnutého řízení. Každá mateřská škola, stejně tak, jako jiné instituce, by měly mít vybudované kvalitní strategické řízení, které běžně můžeme znát jako dlouhodobé strategické plánování.

V této oblasti je velmi důležité dle Syslové (2015) znát jasná pravidla a mechanismy, pomocí nich ředitel společně se zástupcem ředitele školu řídí. Pro školu je velmi důležité transformovat a plánovat svou vizi do jistých strategických cílů. Strategické cíle nalezneme v obecné vizi nebo ve specifickém dokumentu školy, který můžeme znát jako Strategický plán rozvoje školy nebo Koncepce rozvoje školy. Škola by měla mít jasně formulovanou a srozumitelnou koncepci, která ale musí být reálná a zároveň strategii, která se týká svého rozvoje a má střednědobý ale i dlouhodobý záměr. Tyto strategie jsou v souladu se zásadami ve vzdělávání a najdeme je buď samostatně nebo jako součást školní vzdělávacího programu. Strategie je dostupná rodičům, ať už těch současných, tak i potencionálně budoucích dětí a dalším zájemcům.

1.3 Mateřská škola a její management

Školský management můžeme chápat jako relativně mladou vědní disciplínu. Školský management se zabývá teorií o řízení a vedení školy a školských zařízení. Dle Bečvářové (2003) můžeme školský management chápat jako celkový systém, který máme v řízení školství.

Jelikož je ředitel školy statutárním orgánem příspěvkové organizace a musí jednat jejím jménem v pracovněprávních vztazích, tak jeho povinnosti nevycházejí pouze ze školského zákona.

1.3.1 Ředitel mateřské školy

Právě ředitel mateřské školy je dle Syslové (2015) ten nepostradatelný článek školského managementu, zároveň je ten, který je zodpovědný za veškeré složky, které se týkají řízení školy.

Zároveň je také nutné, aby ředitel měl náležitě kvalifikační dispozice a aby splňoval zákonné podmínky, jelikož bez těchto náležitostí by nemohl vykonávat funkci ředitele. Postavení ředitele mateřské školy a jeho práva a povinnosti vycházejí ze školského zákona. Také je ředitel právě ten, který zodpovídá, že škola poskytuje vzdělávání a služby, které jsou v souladu se zákonem a s jistými vzdělávacími programy. Dále zodpovídá za pedagogickou a odbornou úroveň vzdělávání.

Ředitel mateřské školy tedy rozhoduje o všech záležitostech, které se týkají poskytování vzdělávání a školských služeb. Může se jednat např. o tyto případy:

- Ředitel po dohodě se zřizovatelem stanoví místo a termín o žádostech o přijetí dětí k předškolnímu vzdělávání, zároveň tyto náležitosti zveřejní obvyklým způsobem.
- Řeší přijetí dítěte do MŠ a zároveň rozhoduje o zkušební době, jenž nesmí přesáhnout tři měsíce.
- Domluví se se zákonnými zástupci ohledně docházky do MŠ, popřípadě budou společně řešit případné změny.
- Dle vyhlášky č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání rozhodne o rozdělení dětí do tříd.

- Pokud je třeba vytvořit podmínky, které odpovídají individuálním vzdělávacím potřebám žáka, tak je vytvoří, a také zabezpečí nezbytnou speciálně pedagogickou podporu.

Ačkoliv ředitel nadále zůstává jakýmsi hlavním portýrem k vedoucím funkcím ve škole, a právě jestli nepodporuje svého asistenta / zástupce ředitele, tak to i nadále zůstane v přesně takových kolejích. Například Scoggins a Bishop (1993) se zabývali situací asistenta / zástupce ředitele v USA, a z jejich výzkumu vyplývá, že právě tam ředitel rozhoduje o přesné povaze, která má být zastávána v roli asistenta / zástupce ředitele. Dále autoři vyjadřují jistý názor, že právě z téhle situace mohou nastávat velmi závažné problémy. Mezi problémy můžeme zařadit např. i frustraci, která je právě u zástupců / asistentů ředitele.

Například Hartzell, Williams a Nelson (1995) uvádějí, že právě jedním ze způsobů, jak se vyhnout problémům, které jsou spojené s určováním povahy může být navázání pozitivního vztahu právě s ředitelem školy.

Asistentům či zástupcům ředitelů je doporučeno, aby dobře znali svého ředitele, a znali ho také z pracovní stránky, kdy je důležité porozumět obtížím a konfliktům rolí, pracovním postupům a v neposlední řadě je důležité, aby zástupci porozuměli charakteru ředitele. Dále je velmi důležité, aby asistenti pochopili povahu ředitele, ve smyslu, že je nadřízený, a spoléhá na svého podřízeného a naopak. Jako další doporučení je vyjasnit si svou roli a zjistit si, co se od ní očekává, převzít iniciativu a dodat řediteli problémy zároveň i s řešením.

Ředitel školy samozřejmě také odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb. Pokud nastane situace, kdy je potřeba doložit kontrolním orgánům plnění tohoto úkolu, musí mít ředitel k dispozici doklady o kvalifikaci. V souladu se zákoníkem práce si může zaměstnavatel vést osobní spis, kde má kopie, které mohou být úředně neověřené, ale pouze za předpokladu, že si právě tyhle kopie vytvořil sám zaměstnavatel nebo jím pověřený zaměstnanec, což bylo vytvořeno dle předloženého originálu. Nadále je povinností ředitele vytvořit podmínky pro výkon inspekční činnosti, tedy České školní inspekce, přičemž přijímá následná opatření. Musí být vytvořeny podmínky pro jakoukoli kontrolní činnost, která je vykonávána oprávněným subjektem, pod tímto si můžeme představit např.: finanční úřad, hygienu nebo správu sociálního zabezpečení. Pro ředitele to znamená povinnost zajistit místnost, která bude k dispozici příslušnému kontrolnímu orgánu, zajistit místnost co se týče vybavení, nebo alespoň poskytnout přístup ke komunikačním prostředkům, předložit kontrolnímu orgánu veškeré listinné dokumenty

k ověření správnosti vedení kontrolované agendy a v neposlední řadě podat požadovaná vysvětlení.

Mezi další povinnosti ředitele mateřských škol dle Hartzela, Williamse & Nelsona (1995) jsou stanoveny pouze pro ředitele mateřských škol zřizovaných státem, krajem, obcí nebo svazkem obcí. Povinností ředitele mateřské školy je vytvoření podmínek provozu školy a v tomto případě je základním dokumentem školní řád, jenž vydává ředitel dle školského zákona. Jakožto správní orgán rozhoduje ředitel dle správního orgánu o právech a povinnostech účastníka řízení.

Na ředitele školy můžeme dále pohlížet dle Stackeho (2005) z pohledu ředitel jako lídr a ředitel jako manažer. Ve spoustě firem se setkáváme s různými typy manažerů, i v takové „školní firmě“ tomu není jinak. Tyto manažery ilustrujeme pomocí limitů, a to nejčastěji dvou typů manažerů. Jako první se setkáváme s tzv. intuitivním manažerem. Intuitivní manažer je takový manažer, který pracuje instinktivně a je velmi často citlivý, co se týče citů a co se týče vize, tak právě tihle manažeři mají více či méně jasnou strukturu, jednají pocitově a mají problémy s organizací a institucemi. Druhým typem manažera je tzv. racionální manažer. Racionální manažer je takový, že se většinou vyhýbá osobním kontaktům a neformálním diskusím, ale co se týče práce, tak mají jasnou organizaci aktivit. Právě tihle racionální manažeři mají velkou starost o své zaměstnance, totiž chtějí, aby všem pracovníkům byly jasně vymezené cíle a vždy dbají na dobré výsledky, co se týče starosti z lidské stránky, totiž té pocitové, tak k tomu jim brání právě jejich racionalita či obava z budoucnosti.

Ředitel školy v roli lídra vymezuje strategické cíle, které jsou zahrnuty v dokumentech koncepcie rozvoje školy a ŠVP pro předškolní vzdělávání. Aby ředitel v roli lídra nenuceně respektován a byl schopný ovlivnit vývoj událostí je potřeba, aby splňoval soubor dalších vlastností a předpokladů. Ředitel by v této roli měl mít dle Plamínka & Fišera (2005) dost velký časový prostor na práci s informacemi, zároveň by měl preferovat vyhledávání potřebných kontaktů ke spolupráci např. se sponzory, základními školami v okolí nebo třeba s vzdělávacími agenturami. Ředitel by měl také zpracovávat projekty, které jsou výhodné a tím získávat jisté finanční zdroje k dalšímu vzdělávání pracovníků, ke zkvalitňování pracovních i vzdělávacích podmínek. Můžeme si v této části položit otázku, zda je to vůbec možné, aby ředitel zastával roli lídra a zda to vůbec ředitele umí, zastávat roli lídra. Zde se objevuje otázka, zda je jisté, jestli mají ředitelé dostatečné kompetence či časový prostor. Častokrát hovoříme o stěžejní roli pro rozvoj školy a zároveň i ostatních pracovníků, a to

kvůli tomu, protože je nejobtížněji uchopitelná a taky nejméně rozvíjena. Česká školní inspekce ve výroční zprávě, která je z roku 2010/2011 shledává informace, že ředitelé škol zcela nedokážou strategicky plánovat, a přitom nevyužívají metody analýzy, a zároveň hodnocení není zpracováno tak, aby vymezovalo posun a záměry.

2 ŘÍZENÍ A VEDENÍ ŠKOLY

2.1 Vymezení pojmů řízení a vedení

Vedení školy je dle Pola (2007) soubor formativních činností, které zdůrazňují budoucí směřování organizace a společné směřování vize školy. Vedení závisí na společné důvěře mezi vedenými a vedoucími.

Řízení školy je zaměřeno na účinné fungování, které se odehrává v krátkodobějším plánování pro školu. Činnosti řízení se zaměřují na vytváření řádu v organizaci, a důležitý význam zde má utváření a udržování dohodnutých struktur či systémů, jenž mají dobrý vliv vyučování.

Základní rozdíl dle Světlíka, (2009) mezi vedením a řízením školy je ten, že vedení je zaměřeno na tvorbu a udržování organizační kultury, tedy jinými slovy se jedná o hledání správné cesty a zaměřuje se na tvorbu vize, zatím co řízení se zaměřuje na udržování organizační struktury již předem stanovené cesty, a hlavním jeho zájmem je dosažení cílů právě teď a právě tady.

Řídící činnosti můžeme chápat jako nadskupinu čtyřech oblastí a to **plánování, organizování, vedení a motivování**, a jako poslední **kontrola, hodnocení a evaluace**.

2.2 Procesy řízení

Je potřeba, aby byly pro úspěšnou funkci systému řízení splněny následující podmínky, a to dle Bečvářové (2003) jsou: dobře zkonstruovaný systém řízení, sladěné nástroje řízení, kvalitní a odborně způsobilí zaměstnanci, dobré klima (sociálně psychologické), kvalitní zázemí (technické), činnosti orientovány na dítě a jeho rodinu.

Mateřská škola má jasné představy o směřování a úspěšném dosahování stanovených cílů, přičemž je kladen důraz na stanovená pravidla a mechanismy. Proto první podmínkou, k úspěšnému řízení mateřské školy je dobře vybudovaný systém a sladěné nástroje k řízení. Další podmínkou jsou odborně způsobilí zaměstnanci, kteří jsou i kvalitní. Pod tímto můžeme chápat dlouhodobě stabilní kolektiv, který je odborně kvalifikovaný a mají vymezené pravomoci a jistou odpovědnost. Všichni pedagogové včele s ředitelem by měli využívat efektivních metod práce a styl jejich práce se orientuje především na potřeby a zájmy dětí. Bez kvalitních pedagogů nelze vytvořit kvalitní školu. Dalším bodem, který je velmi důležitý je vedení zaměstnanců a kvalita vedení. Ředitel by měl mít vymezený řídicí

styl, který je adekvátní k jeho osobnostní a charakterové vlastnosti. Velmi důležité je také „dobré“ klima, co se týče sociálně psychologické stránky. Všichni zaměstnanci s ohledem na zájmy dětí se podílejí na tvorbě, realizaci a vyhodnocování vzdělávacích programů. Pozitivní klima dle Bečvářové (2003) můžeme chápat tak, že se projevuje v dobrých mezilidských vztazích všech aktérů ve vzdělávání.

Námi sledované procesy řízení jsou plánování, organizování, rozhodování, motivace, kontrola a hodnocení. **Plánování** je proces, který můžeme chápat jako cílově orientovaný rozhodovací proces. Tento proces představuje volbu z variant budoucích záměrů a výsledkem procesu je plán. Plán je předem stanovený rozvrh úkolů, které by měly být v určitém čase splněny a nejedná se pouze o plán jednotlivých činností v rámci operativního řízení. Plánování přispívá ke zlepšení celkového výkonu školy a pomáhá uskutečňovat dlouhodobý záměr školy. **Organizování** je manažerská funkce a je jedna z nejpropracovanějších částí, které se týkají teorie řízení. Organizování se v procesu řízení dělí na dvě části a to na: organizační strukturu a procesní organizování. Právě organizační struktura tvoří rámec, ve kterém mohou být realizovány činnosti pracovníků na veškerých hierarchických úrovních. Celkový úkol se právě v této organizační struktuře rozkládá do dílčích úkolů. Procesní organizování můžeme znát taky pod pojmem organizační učení školy, a je zaměřené na efektivní uspořádání obsahu a funkcí řídicích procesů. **Rozhodování** je dalším podstatným krokem, a právě rozhodování je podstatnou částí manažerských funkcí. Rozhodování, jak už z názvu plyne, znamená výběr ze dvou či více variant a často rozhodování znamená značné dilema. **Motivace** je v dnešní době velmi důležitou částí našich životů, a to právě i v procesu řízení. V dnešní době si spousta z nadřazených vedoucích pracovníků stěžuje, že právě jejich podřízení nejsou dostatečně motivováni. Dle Bělohlávka (2008) zároveň motivování zaměstnanců řeší soubor důležitých problémů, které před manažery stojí a těmi jsou například jak získat a zároveň si udržet pracovní úsilí a zájem zaměstnanců o prospěch firmy, jak podnítit lidi k hledání úspor a zlepšení se v pracovním procesu, jakým způsobem máme přesvědčit zaměstnance, aby setrvali ve firmě i v těžkých dobách, jak získat do firmy schopné odborníky a jak docílit toho, aby právě zaměstnanci byli vstřícní nastoupit na mimořádné směny i mimo jejich pracovní dobu, pokud by to bylo třeba. Teď se nabízí otázka, zda každý z nás má alespoň představu, co pojem motivace znamená. Spousta lidí může motivaci chápat jako nějakou sílu, která nás vede k dosažení určitého cíle. Motivaci ale definuje spousta autorů.

Dle Armstronga (2015) je motivace síla, která aktivuje, směřuje a udržuje chování, zatím co chování vyjadřuje sílu a směr chování k tomu také zahrnuje faktory jenž ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. Rozlišujeme dva typy motivace, jako první máme motivaci vnitřní. Vnitřní motivace je vždy následkem samotné práce. Vnitřní motivace se projevuje, pokud lidé mají pocit, že je jejich práce důležitá, zároveň zajímavá a že jim poskytuje míru volnosti. Jako další typ motivace známe motivaci vnější, a ta se zajímá o to, jaké kroky jsou realizovány k tomu, aby byli lidé motivováni. Můžeme si představit jako krásný příklad vnější motivaci např. to, že sem patří pochvaly, zvýšení mzdy, povýšení ale naopak také sem patří i vyjádření kritiky anebo disciplinární řízení. Paralelně teorie motivace objasňuje negativní aspekty pracovního života, mohou to být příčiny absencí, podvodů anebo odbývání práce. Podstatným pojmem teorie motivace je právě „motiv“. Zde hovoříme o motivech, které se vážou k určitému rozhodnutí nebo činnosti, tedy např. o motivech odchodu od firmy, pronásledování podřízeného zaměstnance, práce mimo pracovní dobu.

Motivy tedy dle Armstronga (2015) chápeme jako důvodu, pohnutky anebo jednání, jejichž dvě složky jsou energizující a řídicí. Energizující motivy právě proto, že dodávají sílu a energii jednání lidí. Řídicí právě proto, že udávají směr jednání, lidé se rozmýšlejí pro určitou věc, vybírají způsob a postup, jak určité věci dosáhnout. Zde se nám může vybavít i pojem potřeba, potřeba, jak už z názvu plyne znamená nějaký pocit či stav nedostatku, a právě tyto dva pojmy potřeby společně s motivy v praxi běžně zaměňujeme.

Mnoho vedoucích pracovníků se domnívá, že právě jedinou motivací pro zaměstnance jsou peníze. Dle mého má plat zaměstnanců jistě podstatný podíl, ale není to pouze jeden jediný prostředek motivace. Ze svého okolí znám spoustu lidí, kterým úplně tak na platu nezáleží a upřednostňují spíše osobní pohodlí nebo jiné potěšení, které mají například ze svých zájmů. Na druhou stranu ale také vím o lidech, pro které je plat na prvním místě, jelikož myslí na rodinu nebo na své děti, které mají povinnost žít.

Dle Bělohlávka (2008) lidé dávají přednost různým typům motivům, mohou to být peníze, osobní postavení, pracovní výsledky (výkon), přátelství, jistota, odbornost, samostatnost a tvořivost.

Peníze jsou velmi zásadním motivem pro většinu lidí, a někteří jedinci, u kterých je silný právě tento motiv, tak jsou schopni pro peníze udělat vše. Intenzivně motivovaní lidé penězi jsou pro vedoucího pracovníka značným přínosem, tedy – má-li finance k dispozici, tak je dostaneme.

Je potřeba vést lidi, rozhodovat, řídit chod věcí, a i jistá pýcha je na místě, samozřejmě v jisté míře by měla být u každého pracovníka. Taková zaměstnanec se snaží být úspěšný, a to hlavně kvůli svému postavení. Mohou nastat i taková rizika, kdy zaměstnanec usiluje o své postavení např. intrikami.

Velmi důležitou motivací dle Bělohlávka (2008) jsou pracovní výsledky nebo výkony. Zaměstnanci, kteří mají rádi svou práci, a se v ní snaží vyniknout, a jsou vždy nějakým poháněcím strojem celé firmy a můžeme říct, že zároveň zastávají i určitou složku energie firmy. Právě tito zaměstnanci jsou soutěživí, velmi rádi se srovnávají s výkony ostatních a vždy je potěší, když právě oni jsou lepší. Pokud nastane situace, kdy by se zaměstnancům nedařilo a byl by někdo, kdo by byl výrazněji lepší, tak mají snahu a dělají vše pro to, aby ty ostatní překonali. Dalším důležitým aspektem je přátelství, protože pracovat ve špatném klimatu si nikdo z nás nepřeje. Lidem vyhovuje, když mají kolem sebe dobrou atmosféru a daleko víc jim záleží na přátelských vztazích, stejně tak se neradi hádají a raději ustoupí. Velmi důležitá je také jistota. Lidé, kteří jsou orientováni na jistotu, tak rozhodně netouží po neobvyklých příjmech a ani po vysokém postavení a jsou takoví, že se řídí předpisy a neradi riskují. Tito zaměstnanci se raději smíří s málem, ale vždy aspoň to musí mít jisté. Rozhodujícím motivem některých zaměstnanců je také odbornost, odbornost je důležitá pro ty, kteří se snaží hlavně zvýraznit ve své profesi. Tito zaměstnanci si nedovedou představit, že by jejich práce měla obnášet něco jiného. Dalším motivem je samostatnost. Samostatností se vyznačují ti lidé, kteří si nedovedou představit, že nad sebou musí snášet svého nadřízeného. Právě tito zaměstnanci by nejraději o všem rozhodovali sami za sebe a velmi těžce snáší, když jim do práce někdo jiný mluví, oni si to stejně nakonec vždy udělají po svém.

V dnešním světě je potřeba vytvářet neustále něco nového, pokud tohle člověk dělá ve svém zaměstnání, tak je to jen známka toho, jak svou práci má rád. Pokud máme své zaměstnance motivovat, tak musíme uvažovat nad tím, které motivy jsou pro zaměstnance dominantní.

U téma motivace se nabízí otázka, která patří trochu k jinému pojmu, a to, proč jsou lidé neustále tak demotivováni? **Demotivaci** se rozumí jako pravému opaku výše zmiňované motivace. Dle Bělohlávka (2008) jsou to faktory, které člověka odpuzují od práce a celkově jim ji znepríjemňují, dle autora je zdroj motivace zaměstnavatel. Tudiž pokud zaměstnavatel nedodrží předem dohodnutá pravidla a nestará se tak o své zaměstnance, vede toto přímo k demotivaci.

Pokud se člověk snaží uspokojit svou potřebu, a najednou se mu do cesty postaví překážka, která je třeba až nepřekonatelná, tak nastává frustrace. Právě k frustraci dochází, když člověk neboli pracovník nedostane odměnu, kterou očekával. Pokud dochází k frustraci, tak motivační energie zůstává nahromaděna a nevybita. Reakce na frustraci bývá od různých lidí rozdílná. Lidé například zesilují své úsilí, aby překážku překonali to také nazýváme energizací. Dále se lidé vzdávají svého záměru, to také můžeme chápat jako jistý únik. Také si lidé vybíjejí potlačenou energii násilím, to jistě známe jako agresi. Poté také lidé hledají náhradní cíle, tento postup také známe jako sublimaci. Také se můžeme setkat s tím, že lidé sebe přesvědčují, že cíl, o kterém usilovali za to až tak nestojí a, že je dobře ta skutečnost, že cíle nedosáhli. Nebo se také lidi vracejí k vývojově nižším způsobům, které uspokojují potřeby a také tento proces můžeme znát pod názvem regrese. Co všechno může působit na frustraci a demotivaci zaměstnanců? Jistě za to může lhostejnost, která vede vedoucího k dobrým pracovním výsledkům. Dále to může být lhostejnost která vede vedoucího k chybám a nedostatkům. Také na tom může mít podíl jistý zmatek či špatná organizace práce, nespravedlivé odměňování, neoprávněná pochvala jiného pracovníka, nezasloužená kritika. Také můžeme považovat, že na tom má podíl drsné jednání či zesměšňování, pokažení dobré práce na dalším pracovišti, nebo jistý nezáměr o nápady podřízených. Dále na tom jistě má podíl i neochota vedoucích zabývat se pracovními problémy podřízených a přílišné zasahování vedoucího do pravomocí podřízených. Dalším důvodem jistě může být nepotrestaný podvod nebo krádež ze strany jiných pracovníků, také nedostatek práce, materiálu a nástrojů.

Jeden z autorů konkrétně Clayton Alderfer se ve své studii (1968) snažil o psychologické objasnění mechanismu frustrace. Autor vysvětluje, že pro uspokojení potřeb nižší úrovně neboli konkrétní, obvykle nastoupí potřeby, které jsou na vyšší úrovni neboli abstraktní. Může se stát, že potřeby nebudou naplněny, a tak dojde k opačnému pohybu, a to od potřeb na vyšší úrovni k potřebám na nižší úrovni. Clayton tento mechanismus nazval frustrační regrese, která získává dvou podob, a to frustračního cyklu růstu a frustračního cyklu vztahového.

Dle Bělohlávka (2008) **kontrola** a následné **hodnocení**. Kontrola má za úkol zjistit, rozebrat a přijmout závěry k odlišnostem, které se naskytanou při šetření. Kontrolní systém by měl být přesný, vymezený, co se týče času, ekonomický a srozumitelný. Kontrola je součástí strategie, přičemž respektuje výjimky, používá kritéria a umožňuje opravné řízení. Výsledky kontroly poskytují podněty, které jsou potřebné pro práci ředitelů, vedoucích pracovníků ale

i učitelů. Pokud provádíme kontrolu, tak následovným procesem je hodnocení, a hodnocení je proces systematického shromažďování, třídění, analýzy a vyhodnocování údajů za účelem dalšího rozhodování.

2.3 Vedení lidí

Vedení lidí známe jako tzv. leading / leadership. Leading znamená vytváření a efektivní užívání schopností, dovedností a umění, které mají manažeři, a to vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své kolegy ke kvalitnímu a aktivnímu plnění cílů jejich práce.

Pol (2007) popisuje vedení jako soubor formativních aktivit, kdy se jedná o proces vlivu, inspiraci a podporu druhých přibližovat se ke společné vizi. Vedení můžeme tedy chápat tak, že zdůrazňuje budoucí směřování. Vedení zpravidla nevychází jen od ředitele školy, vedení právě může vycházet od učitelů nebo jiných lidí ve škole, ale vždy závisí na vzájemné důvěře, mezi tzv. vedeným a vedoucím a také závisí na přesvědčení vedených.

Dle Blažka (2014) se setkáváme se třemi základními typy vedení, a to jsou styly autoritativní, participativní a liberální. Autoritativní typ se vyznačuje tím, že vedoucí pracovník rozhoduje sám a rozhodnutí dále sděluje formou příkazů, přičemž je komunikace jednoznačná, jelikož vedoucí podává příkaz, a podřízení podávají hlášení o jejich plnění. Podřízení zde tedy mají minimální a vymezenou autonomii. Jako další styl vedení známe styl participativní, u kterého vedoucí formuje úkoly a postupy k řešení, kdy jsou součástí řešení i spolupracovníci. Spolupráce tedy spočívá v tom, že vedoucí předloží jistý problém, a následně shromáždí návrhy na řešení tohoto problému, nakonec sám rozhodne. Liberální styl vedení se vyznačuje velkou autonomií spolupracovníků, kdy vedoucí pracovník rozhoduje pouze o podstatných cílech, o řízení kolektivu, o podpoře spolupracovníků nebo zprostředkování klíčových informací.

2.4 Nové trendy v leadershipu

Leadership můžeme znát také pod názvem vůdcovství. Ačkoliv je definice pojmů a přístupů k práci s lidmi v organizacích velmi náročná, tak leadership je schopnost vést a inspirovat lidi k tomu, aby poskytly své největší síly a schopnosti k dosažení vytoužených výsledků, k dosažení stanovených cílů.

P. F. Drucker in Kratochvíl (2009) tvrdí, že základ úspěšného leadershipu spočívá v práci s posláním, lídr vymezuje cíle, volí priority, určuje a udržuje standardy.

Delegování je dle Cipra (2009) bezesporu jedním z tradičních témat managementu a s největší pravděpodobností ani nenajdeme manažera, který by byl proti delegování v řízení. Delegování není jednoduchým úkolem, ačkoliv se velmi často vyskytuje, jak v odborné manažerské literatuře, tak v manažerské praxi.

Dle Cipra (2009) delegování musíme chápat jako dlouhodobý proces, při kterém manažer postupně vkládá svou důvěru v podřízeného pracovníka či kolegu, manažer nadále tohoto pracovníka testuje pomocí zvyšující se náročností svěřených odpovědností a také mu svěřuje více odpovědností.

Pojem delegování je odvozen z latinského slova „*delegatio*“ ve smyslu „*vysílat poselství*“. V pojmu delegování se vyskytují tři pojmy a to zplnomocnění, poselství a spolupráce. Na delegování můžeme nahlížet ze dvou úhlů pohledu, a to jako paradigma spolupráce manažera s podřízenými, které je založené na spoluodpovědnosti, spolupráci, týmové souhře a jednotě cílů anebo jako na plánovanou manažerskou techniku, s návody, metodami, a zásady zmocňování podřízených jejich manažerem. Tedy poprvé zamýšlíme o vnitřní filozofii manažera o jeho myšlení a přístupu k lidem, ale podruhé už zamýšlíme o přístupu, který by měl mít standardní manažerskou dovednost a logicky by měl navazovat na pojem delegování – jako vnitřní přesvědčení manažera. Delegování můžeme také chápat jako předání moci nadřízeného kompetentnímu podřízenému, ale je důležité, abychom uvedli jasná pravidla, kterých se musí podřízený při zastoupení držet v daných pravomocích. U spousty manažerů se ovšem můžeme setkat s problémem, který spočívá v předávání úkolů a pravomocí, které jsou potřebné k jejich uskutečnění. Tento manažer, který není schopný předávat úkoly či pravomoce, tak právě u něj můžeme počítat s tím, že o sobě bude tvrdit, že právě on je tím nejspolehlivějším, nejfundovanějším, nejefektivnějším a nejschopnějším pro výkon činnosti. V každém případě zde platí, že motivace je velmi důležitá a je důležitá i ve spolupráci podřízeného s nadřízeným. Delegování samozřejmě neznamena, že svou práci tzv. „hodím“ na někoho jiného, ale vždy se musí jednat o promyšlený proces ze strany manažera a vždy by mělo dojít ke splnění daného úkolu, a to vždy co nejlépe. Autor dokonce tvrdí, že manažer dosahuje svých cílů prostřednictvím druhých lidí. Měli bychom si uvědomit, že cílem delegování nikdy není vystavovat organizaci rizikům. Hlavním cílem delegování je dle Cipra (2009) vždy růst efektivity práce, zisk, stabilita, konkurence schopnost a trvale udržitelný rozvoj firmy. Znamená to, že musíme zajistit růst efektivity práce pedagogů, a to souvisí i s jejich neustálým rozvojem profesním či osobnostním. Získávání nových zájemců o dané vzdělávání, které je na jejich škole. Dále musíme zajistit,

abychom byli schopni konkurovat ostatním školám a v neposlední řadě trvale sledovat vývoj a požadavky kladené na vzdělávání.

Na delegování nahlíží například i Lojda (2011), který tvrdí, že je důležité mít stále na paměti, že delegování usnadňuje manažerovi efektivně využívat svůj čas a pomocí této techniky jistého typu vedení lidí pak zvyšovat výkonnost svého týmu lidí. Cílem delegování není zbavovat se své práce, jak už je zmíněno dříve, tzv. „hodit svou práci na někoho jiného“, ale jedná se o jisté vyjádření důvěry ředitele v někoho jiného, v jiného a podřízeného pracovníka, a tím zároveň zapojí i ostatní zaměstnance do činností školy, například do spoluvytváření její kultury nebo posilování klimatu školy. Autor uvádí další cíle, kterými jsou např. lepší využití kapacity organizace, větší motivace zaměstnanců k vyšším pracovním výkonům, pozitivní ovlivnění klimatu školy, podpora růstu schopností pedagogů a jako poslední vytváření časového prostoru, který by se dal využít pro další manažerské činnosti. Dále uvádí důsledky správného delegování ředitele na vedoucí učitelku v mateřské škole. Při správném delegování na vedoucí učitelku roste výkonnost celé organizace, zvyšuje se kvalita práce pedagogů, roste uspokojení z práce a tím je i větší spokojenost pracovníků, na pracovišti je při průběhu činnosti zachována autonomie, řada úkolů probíhá i za nepřítomnosti ředitele, zdokonaluje se management školy, kompetence pracovníků, kteří pracují samostatně se zvyšují. Cíle, které jsou uvedené přinášejí manažerům samozřejmě spoustu výhod, ale pouze tehdy, pokud manažer deleguje správně. Pokud se dostáváme do druhého extrému, tedy když manažer deleguje nesprávně, pak je na místě, obávat se z možných rizik.

Rizika v delegování představuje Lhotková, Šnýdrová & Tureckiová (2012), kdy je za riziko považováno výběr nesprávného kandidáta nebo úkolu, obava o horší kvalitu odvedené práce, v případě provedení jiným pracovníkem nebo předání velké pravomoci podřízeným a tím pádem hrozí ztráta kontroly.

Další riziko spojené s delegováním může být například nevhodně zvolená kompetence, a to může být taková, kterou se nepřísluší delegovat podřízenému nebo na to podřízený není dostatečně připraven. Najednou se můžeme zabývat tím, že od delegujícího se podřízenému nedostal dostatek informací, nebo se nedostalo ani kontroly v průběhu plnění úkolu, a nakonec nebyla poskytnuta ani zpětná vazba delegovanému. V tomto případě už ale nebude možné zabránit vzniku chyb a jejich včasné nápravě.

Vedoucí pracovník musí být vstřícný k zaměstnancům i k jejich snaze osvojit si, rozvíjet, a přitom využívat schopnosti pro jejich profesionální růst. Vztahy mezi zaměstnanci jsou

velmi důležité, stejně tak i týmová spolupráce a organizační řád. Delegování pravomoci a odpovědnosti patří mezi skutečné umění vedoucích pracovníků, jde totiž o organizační nástroj. Vedoucí pracovník může získat důvěru ostatních pracovníků, ale musí si ujasnit, že se jedná o důvěru, která je vzájemná a opodstatněná.

V České republice se dle Vebera (2011) setkáváme s vedoucími pracovníky, kteří jsou relativně dobře seznámeni s konceptem delegování, avšak většinou pouze teoreticky. Celé organizaci, stejně tak jako vedoucímu pracovníkovi přináší delegování výhody. Mezi výhody delegování řídicího pracovníka patří osvobození se od některých činností a vyhnutí se pocitu nenahraditelnosti. Dalšími výhodami, které směřují spíše k ostatním, než v řídicímu pracovníkovi můžeme zařadit pravidelnější kontakt se zaměstnanci, motivace a rozvoj podřízených zaměstnanců, možná další oblast hodnocení podřízených nebo trvalejší pracovní síla. Samozřejmě na druhou stranu se setkáváme i s určitými nevýhodami, mezi nevýhodami může patřit neznalost delegování, nenahraditelnost, nedůvěra, neoblíbenost, přehnanost, ego a opuštění toho dobrého, co umíme.

3 ZÁSTUPCE ŘEDITELE

V této kapitole se zabývám rolí zástupce ředitele školy, kde specifikuji hlavně postavení zástupce ředitele v rámci systému, jeho specifika práce, činnosti, kompetence, role zástupce ředitele, odměňování zástupce ředitele a dalším vzdělávání zástupců ředitelů.

3.1 Postavení zástupce v rámci systému

V současnosti není žádný právní předpis, který by uváděl povinnosti zřídit funkci zástupce ředitele, celé je to tedy pouze na řediteli, zda zástupce ředitele ve své škole ustanoví či ne. Zákonné podmínky se vyvozují z ustanovení zákoníku práce o pedagogických pracovních.

Zástupce ředitele je dle Trojana, Trojanové & Puškinové (2018) vedoucím pracovníkem, a jeho oprávnění vymezuje ustanovení zákona č. 262/2006 Sb., §11 odst. 4: „*Vedoucími zaměstnanci zaměstnavatele se rozumějí zaměstnanci, kteří jsou na jednotlivých stupních řízení zaměstnavatele oprávnění stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny.*“ Stejně tak ale žádný soubor právních norem, ani školský zákon neupravuje funkci zástupce ředitele a vedoucího učitele. Jedinou podzákonnou normou je nařízení vlády č. 75/2005 Sb., v platném znění. V § 3, odst. 1 je uvedeno: „*Pedagogickému pracovníkovi, který není jmenován do funkce zástupce ředitele školy, ale řídí některou ze škol, jejíž činnost dána právnícká osoba vykonává, může ředitel školy snížit týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti až do výše stanovené tímto nařízením pro zástupce ředitele školy, kterou řídí.*“ Stejně jako zástupci ředitele přísluší i vedoucímu učiteli příplatek za vedení, dle zákona č. 262/2006 Sb., § 124, odst. 4: „*je podle organizačního předpisu oprávněn organizovat, řídit a kontrolovat práci jiných zaměstnanců a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny, přísluší podle náročnosti řídicí práce příplatek za vedení v rámci rozpětí 5 % až 15 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen.*“

3.2 Specifika práce a činnosti

Zástupce ředitele můžeme chápat jako velmi charakteristickou postavu v celostním uspořádání školy a jak již z názvu plyne, tak by měl někoho zastupovat. Zástupce ředitele je dle Trojana, Trojanové & Puškinové (2018) člověk, jenž by měl být schopný v kompletním rozsahu nahradit ředitele a měl by se umět zorientovat v jeho práci a porozumět všem jeho rolím.

Zástupce ředitele je vlastně vedoucí pedagogický pracovník, který je dle zákoníku práce definován jako vedoucí zaměstnanec, který je na jednotlivých stupních řízení zaměstnavatele oprávněn stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, jako např.: organizovat, řídit, a kontrolovat jejich práci, poskytovat jim závazné pokyny.

Pedagogický pracovník je ten, kdo se objevuje v § 2, odst. 1 zákona o pedagogických pracovnících č. 563/2004 Sb.

- (1) Pedagogickým pracovníkem je ten, kdo činí přímou vyučovací, přímou výchovnou, přímou speciálně pedagogickou nebo přímo pedagogicko – psychologickou činnost přímým účinkem na vzdělávaného, kterým provádí výchovu a vzdělávání na základě nezvyklého právního nařízení.

Vedoucí pedagogický pracovník je pouze nějakým splynutím dvou definic z rozlišných zákonů, v zákoně o pedagogických pracovnících, který je obsažen v §2, odst. 2:

- (2) Přímou pedagogickou činnost vykonává – učitel, pedagog v zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, vychovatel, speciální pedagog, psycholog, pedagog volného času, asistent pedagoga, trenér, metodik prevence v pedagogicko – psychologické poradně, **vedoucí pedagogický pracovník.**

Nyní se nabízí otázka, kdy můžeme přemýšlet nad tím, kdo tedy může být vedoucím pedagogickým pracovníkem. Úspěšný vedoucí pracovník se vyznačuje určitými rysy osobnosti, které dle Bělohávkova (2008) řadíme do teorie rysů. Každý z nás se odlišuje svými schopnostmi, vlastnostmi, zájmy atd., komplexně tyto jevy nazýváme jako rysy osobnosti. Rysy osobnosti rozdělujeme na schopnosti, znalosti a dovednosti, vlastnosti osobnosti a postoje. Schopnosti – schopnost považujeme jako nějakou kapacitu osobnosti provádět činnost, máme schopnosti, které jsou nezbytné, a takové si můžeme představit jako např. takové, aby člověk mohl řídit auto nebo ovládat jeřáb. Pro vedoucího pracovníka jsou ale významné rozumové schopnosti, jsou to především koncepční neboli strategické myšlení, operativní myšlení a pružnost myšlení. Znalosti – znalost můžeme chápat jako teoretickou informaci, kterou lze získat nebo se naučit studiem. Co se týče nezbytnosti práce a úspěšnosti manažerů, tak jsou to odborné znalosti a znalost managementu. Mezi odborné znalosti patří např. stavebnictví, strojírenství atd. Znalost managementu můžeme chápat jako obecné znalosti řízení, jenž se uplatňují při řízení nejrůznorodějších odvětví a organizací. Dovednosti – dovednost můžeme chápat jako praktický návyk, jenž dosahujeme výcvikem a prací. U vedoucích pracovníků jde obzvláště o organizaci práce a řízení času, vedení,

motivování a delegování lidí, komunikační dovednosti a jisté vyjednávání, komunikování v cizích jazycích a v neposlední řadě práce s počítačem. Vlastnosti osobnosti – právě tyto vlastnosti ztvárňují jistý pravidelný styl chování člověka. Jedinec jedná v určitých situacích podobným způsobem. Většinou je to tak, že známe určitého člověka a víme, nebo spíš předpokládáme, jak se bude v určité situaci chovat nebo jak na určitou situaci zareaguje. Úspěšný vedoucí se vyznačuje asertivitou, citovou stabilitou, komunikativností a schopností ovlivňovat ostatní, vcítěním se do jiných lidí, odpovědností, vytrvalostí, důsledností a pružností. Pružnost v tomto smyslu můžeme chápat jako odhodlání náležitě reagovat na nečekané změny. Postoje – právě postoje můžeme chápat postoj člověka k jiným lidem, předmětům a skutečnostem. Zejména důležité pro odborný a zároveň kvalitní úspěch jsou orientace na výkon, výsledek práce, tým, zákazníka, oddanost vůči firmě, četnost, oddanost vůči morálním hodnotám.

3.2.1 Role zástupce ředitele

Role je dle Burkovičové (2013) programem, jenž odpovídá očekávanému chování člověka zaujímajícího určité místo ve struktuře určité sociální skupiny. Termín role pochází z anglického pojmu chování a je to právě to chování, které je pro jedince v určitém postavení vhodné a žádoucí, můžeme říct, že se tedy jedná o předpokládaný způsob chování jedince v určité sociální situaci. **Sociální roli** můžeme chápat ve smyslu požadavků společnosti na způsoby jednání, které je očekávané od držitelů pozic. Termín role je v manažerské praxi známý spíše v souvislosti s týmem, jelikož pro jeho efektivní fungování je nutné určité zastoupení rolí. Pokud bychom se měli zabývat popsáním určitých rolí tak nejspíš nejznámější popis rolí je od autora M. Belbina, který popisuje devět týmových rolí, a to jsou myslitel, oponent, režisér, obstaravatel, pečovatel, hybatel, doladovač, sjednocovatel a specialista. Kdybychom se řídili dle Plamínka (2011), tak autor zmiňuje ještě k těmto devíti rolím dvě další, a to jsou role poustevníka – tu můžeme chápat jako extrémního myslitele, který je bez sociálních kontaktů a tou druhou přidanou rolí je diktátor. Roli diktátora chápeme jako krizového manažera, který je nezastupitelný při řešení nastalých neočekávaných situací.

Dle modelu Vašutové (2004) rozdělujeme pedagogické role učitelky na základě profesní činnosti, a to na role **socializační a kultivační**, kdy učitel poskytuje vzorec kultivovaného a etického chování mezilidských vztahů, sem můžeme zařadit například činnosti sebevzdělávání, činnosti poradenské, a činnosti metodické, další rolí je role **angažované osobnosti**, kdy má učitel společenský závazek spojený s vystupováním na veřejnosti, pod

tímto si můžeme představit například školní besídku. Dále role **diagnostická a evaluační**, kdy právě učitel diagnostikuje věkové a individuální zvláštnosti, také potřeby a zájmy dětí, také dokáže učitel evaluovat své profesní dovednosti. Další rolí, je role **projektanta**, kdy je učitel schopen plánovat různé individuální plány dětí a plánuje třeba i školní a vzdělávací projekty. Další rolí je role **facilitátora**, kdy učitel provádí děti procesem, který se týká učení, a zároveň vytváří pro děti optimální podmínky pro jejich rozvoj. Další rolí je role **konzultanta**, tato role se vyznačuje dovedností komunikovat s účastníky výchovně vzdělávacího procesu, kdy naslouchá a argumentuje. Poslední rolí je role **administrátora**, kdy učitel vede řádnou dokumentaci, ale i diagnostickou a evaluační činnost. Dokumentace deklaruje jeho profesní úroveň a kvalitu vzdělávání.

Zástupce ředitele je pozice, která se dle Trojanové (2014) řadí do středního managementu. Zástupce ředitele si stanovuje sám ředitel a zároveň rozhoduje, jestli bude zástupce pracovat samostatně anebo převezme podíl ředitelových kompetencí nebo zda budou spolupracovat pohromadě jako jeden tým. Tento výběr je zásadním úkolem pro ředitele škol. Při výběru by ředitelé měli myslet na skutečnosti, že následný zástupce by měl být schopný ředitele úplně zastoupit, vykonávat jeho práci a zástupce by měl být člověkem, který zvládne být člověkem odlišných rolí. Dále by měl ředitel při výběru myslet na skutečnost, kdy by zástupce měl být člověk tvůrčí, kdy přichází s novými nápady, které jsou pro danou mateřskou školu užitečné.

Dle výše zmiňovaných rolích zástupce ředitele jsou dle Veteška & Tureckiová (2008) role lídra, manažera a vykonavatele procesu. Role lídra, manažera a vykonavatele procesu by měla být personálně oddělena, protože se v každém případě jedná o rozlišné odpovědnosti a náplně celkového kontextu. Dle Trojana, Trojanové & Puškinové (2018) chápeme:

Role lídra – orientace na budoucnost, formulace vizí organizace a dlouhodobých plánů, nastavování celkové strategie. „Lídr je člověk s vizí a schopnostmi k podání věcí tak, aby motivoval. Vyhledává nové příležitosti a zdroje.“

Role manažera – orientace na přítomnost, popř. blízkou budoucnost, přenášení vizí do každodenního chodu školy s uplatňováním základních manažerských funkcí, předem promyšlená komunikace s ředitelem a všemi zaměstnanci, přenášení podnětů a impulzů. „Dobrý manažer využívá stávající možnosti a zdroje, řídí organizace jako bezchybný mechanismus.“

Role vykonavatele procesu – orientace na konkrétní výkon, ve škole se jedná o přímou pedagogickou činnost, tedy o edukační proces.

Nejvíce se zástupce ředitele během dne věnuje funkci manažerské, ovšem je to člověk, který zprostředkovává informace mezi ředitelem a ostatními zaměstnanci. Dále také zástupce řídí a usměrňuje ostatní pracovníky školy. Do funkce zástupce ředitele jmenuje následného zástupce ředitele dané mateřské školy. Při výkonu této práce není nutné mít manažerské vzdělání, tato skutečnost připravuje ředitele i na tu možnost, že zástupce ředitele nebude dostatečně připraven ani po stránce praktické ani po stránce teoretické. V poslední době je role zástupce ředitele, můžeme říct i asistenta ředitele chápána jako partnerská, jelikož je po boku ředitele ale v rámci vedoucího týmu a jako nové dodatečné odpovědnosti se uvádí zejména rozvoj zaměstnanců, komunikace a řízení zdrojů. Dle Rutherforda (2002) se najednou čeká od ředitele a zároveň i od zástupce ředitele, že budou v hlavní roli při formulování cílů a záměrů školy, také u stanovení politiky. Z různých výzkumů se však ukázalo, že vliv a zapojení výše zmiňovaného asistenta, nebo můžeme říct zástupce ředitele se mezi školami značně liší.

Samozřejmostí je, že ředitel je povinen zřídit funkci zástupce ředitele tak, aby to vždy vyhovovalo celkovému fungování školy. O zástupci ředitele nalezneme pouze poznámku ve školském zákoně, kdy je to §175 odst. 3 bez podrobnějšího vymezení a v současnosti neexistuje ani žádný právní předpis zřízení této funkce. Právní předpisy neurčují oblasti činnosti zástupce ředitele a zástupce ředitele zpravidla vykonává činnost organizační, kontrolní a řídicí. Zástupce ředitele je jednotlivec, který jak už víme je mnohostranný a během dne přepíná své role mezi lídrem a manažerem.

Do oblasti role ředitele neodmyslitelně přísluší i kompetence zástupce ředitele. Na začátku bych ráda objasnila, co to pojem kompetence vůbec znamená. V současné době je tento termín dle mého poměrně hodně používaný. V dnešní době můžeme kompetence chápat jako znalosti, dovednosti a zkušenosti ale také jako určitou pravomoc. Kdybychom nahlíželi na slovo kompetence z manažerského hlediska, tak dle Lhotkové, Trojana a Kitzbergera (2012) můžeme rozlišovat dvě koncepce, první jako rozsah pravomocí a druhé koncepci můžeme rozumět jako schopnost k úloze. Všechny jednotlivé kompetence zástupce ředitele mateřské školy jsou obsaženy v kompetenčním modelu zástupce ředitele mateřské školy, tedy aby zástupce ředitele mohl naplňovat cíle organizace musí mít právě tyto kompetence. Vždy se při určování kompetencí vychází z rozboru pracovního místa, z organizačního uspořádání dané školy a nahlíží se i k dalším zvláštním požadavkům.

Právě zástupce ředitele musí zastupovat více osobností najednou. A jak hrát více postav najednou? Toť otázka. Můžeme si na ni odpovědět, že člověk, který vykonává funkci

zástupce ředitele by se měl orientovat v pěti oblastech a to: oblast komunikační, koordinační, manažerská, pedagogická a oponentská.

Dobry zástupce ředitele tedy dle Trojana, Trojanové & Puškinové (2018) musí umět komunikovat, a zároveň musí znát jednotlivé komunikační situace, které mohou nastat. Dále je dobré si uvědomit, že zástupce ředitele je takový spojenec mezi ředitelem a mezi zaměstnanci školy, proto je důležité, aby zástupce uměl komunikovat s oběma stranami, přičemž musí přizpůsobit těmto komunikacím slovní zásobu a zvolit vhodný styl komunikace. Další oblast velmi úzce souvisí s první oblastí, tedy s komunikační. Zástupce ředitele totiž často koordinuje své manažerské působení a také koordinuje více předmětové oblasti. Může koordinovat práci jak třídních učitelů, tak práci učitelů, tak práci jedné třídy nebo práci skupiny pedagogických pracovníků. Další oblastí, kterou je nutno naplňovat coby z pozice zástupce ředitele je oblast manažerská, již výše v mé práci jsem vymezila tři hlavní role, který by měl zástupce ředitele zastávat a to manažer, lídr, a vykonavatel procesu. Tyto činnosti tak musí vykonávat člověk, který je rozhodný, pokorný, ale také tento člověk nemůže být příliš vztahovačný. Jelikož zástupce ředitele zůstává stále pedagogickým pracovníkem, tak veškerá rozhodnutí, která se týkají přímé vyučovací činnosti jsou nadále v kompetenci ředitele školy. Poslední oblastí, kterou by měl dobrý zástupce ředitele zastávat je oblast oponentská. Ačkoliv někomu může přijít tato oblast nesrozumitelná a odtažitá, tak ji většinou zástupce chápe dvěma způsoby. Jelikož ředitel školy bude se zástupcem ředitele řešit myšlenky, které mají být naplňovány lidmi ve škole, a jim sděleny. Naopak učitelé spoléhají na zástupce tak, že jejich argumenty zpracuje a předloží řediteli. Důležité je, aby zástupce ředitele uměl oponovat oběma stranám a vždy musí objektivně posoudit argumenty z obou stran a zároveň pro obě strany být jakousi oporou.

3.3 Řízení pedagogického procesu

Dle Trojana (2014) pedagogickému procesu rozumíme jako komplexnímu systému edukačního působení školy a zaměstnanců školy na žáka, s cílem kultivovat jeho kompetence.

Jinými slovy je tedy pedagogický proces, který je výchovně vzdělávací. Tento proces je velmi složitý a působí zde vzájemné vztahy, promítají se různé podmínky. V pedagogickém procesu se taky dostává k působení prostředků, které jsou zaměřené na formování osobnosti.

Trojan (2014) označuje vizi a celkovou strategii školy, plánování, hospitační činnost, autoevaluaci, řízení kvality pedagogického procesu a sestavení změřitelných vstupů jako nástroje k řízení pedagogického procesu. Kde má samozřejmě nezastupitelnou roli ředitel školy, zde je důležité, jak umí ředitel školy delegovat část svého řízení na zástupce ředitele. Zástupce ředitele se do pedagogického procesu zapojuje různými způsoby. Zástupce ředitele působí jako vyučující, účastník různých sportovních, kulturních akcí a výletů. Také zástupce ředitele vystupuje v roli hospitujícího. Dále je zástupce ředitele členem managementu školy a vstupuje do edukačního procesu na základě komunikace s rodiči dětí a komunikací s dalšími partnery školy.

3.4 Další vzdělávání zástupce ředitele

Jelikož je zástupcem ředitele většinou člověk, který má již ukončené vysokoškolské vzdělání učitele společně s několikaletou praxí, tak je jeho příprava na pozici spíše brána jako vzdělávání dospělých – tzv. vzdělávání při zaměstnání.

Hroník (2007) charakterizuje proces učení jako „rozvoj“, jenž nás vede k přecházejícím a efektivním změnám v duševní funkci a chování. Právě dle Hroníka učení zahrnuje spolu s věděním i konání, a konání souvisí s činností v rámci práce, kterou je třeba vykonávat ve škole.

Mezi další způsoby vzdělávání můžeme dle Beneše (2003) zařadit institucionalizovaný proces vzdělávání. Institucionalizovanost ve vzdělávání dospělých můžeme chápat ve dvojím smyslu, jako první institucionalizovanost spočívá v pochopení vzdělávání dospělých jako instituce – to můžeme chápat, že bylo kulturně nebo sociálně řečeno o vzdělávání dospělých, že má sociální význam a je žádoucí. Právě toto vzdělávání dospělých vystupuje vůči jednotlivcům jako objektivní sociální skutečnost a podléhá sankcím, a zároveň může mít až charakter donucení. Jako druhý způsob můžeme institucionalizovanost ve vzdělávání dospělých chápat jako proces, který je organizovaný. Vzdělávání tím pádem je systematické, cílevědomé a plánované.

Autorka Trojanová (2014) popisuje tento způsob vzdělávání jako vzdělávání mimo pracoviště. Chápeme to jako forma reprezentování např. studijními kurzy, semináři nebo workshopy. Autorka také dále hovoří o dalším způsobu vzdělávání, a to formou instruktáže při výkonu práce na pracovišti. Tuto formu můžeme chápat jako asistenci neboli pomoc

kolegovi. Dále můžeme vyzkoušet rotaci práce – tzn. zastupování nepřítomného pracovníka, mentoring, koučink a také učení se na základě interakce.

Ze strategie celoživotního učení ČR vyplývá, pokud chápeme vzdělávání dospělých jako institucionalizovaný organizovaný proces, tak se jedná o neformální vzdělávání – ale ne o informální učení, jelikož informální učení není institucionalizované.

3.4.1 Odměňování zástupce ředitele

Pro základní cíle a funkce odměňování slouží ve firmě metody nebo formy, jenž tvoří celkovou odměnu zaměstnance. Odměna je jakousi formou kompenzace výsledků úsilí pracovníků, kteří se podílejí na činnostech firmy. Zde je nutné, aby byl vybudován systém odměňování, který bude odpovídat, jak objektivní kompenzací odvedené práce ale také by měl mít motivační a stimulační funkci.

Obvykle se dnes využívají hmotné odměny a výhody a nehmotné odměny a výhody. Jako základní mzdy a platy chápeme přímé finanční odměny. Jako nepřímé finanční odměny a výhody chápeme např. příplatky na pojištění, příplatky na dovolenou nebo členství v organizacích.

V rámci odměňování je nutné si ujasnit specifika zařazení funkce zástupce ředitele do platové třídy a poskytování některých příplatků. Jelikož je zástupce ředitele typický vedoucí zaměstnanec, tak je zařazený do platové třídy podle náročnější práce, jejíž výkon řídí.

Ve školství se řídíme dle Lochmanové (2016) dle odměňování pedagogických pracovníků, což spadá do vnitřního platového předpisu, dle kvalifikačního předpokladu, zařazením pracovníka do platové třídy a následně zařazení pracovníka do platového stupně.

Ředitelům škol se stanovuje příplatek za vedení školy, a to v souladu s § 124 zákona č. 262/2006 Sb., Zákoníku práce. Tento příplatek se skládá ze základního příplatku a jeho zvýšení, a právě jako podklad pro stanovení řízení stupně ředitel dokládá zřizovateli organizační schéma – což je vnitřní platový předpis zřizovatele školy. **Prvním stupněm řízení** můžeme uvést jako příklad vedoucí učitelku v mateřské škole (zástupkyni ředitele), která řídí učitelky, nebo školník/školnice, který/á řídí uklízečky. **Druhým stupněm řízení** se vyznačuje tím, že v organizaci je jeden maximálně dva vedoucí pracovníci – jeden je statutární orgán. Jako příklad si zde můžeme představit ředitele mateřské školy, který řídí učitelku, uklízečku a kuchařku. **Třetím stupněm řízení** se vyznačuje tím, že počet vedoucích pracovníků je tři a více, a alespoň dva pracovníci, kteří řídí ředitel školy jsou vedoucími

pracovníky na jednom stupni a na dalším stupni může být další z nich. Zde si můžeme představit základní školu, která je rozdělená na dva stupně. **Čtvrtý stupeň řízení** obsahuje sedm pracovníků a více, ředitel jako statutární orgán řídí alespoň dva vedoucí zaměstnance na druhém stupni řízení. Tuto situaci si můžeme představit u větších škol, které mají větší počet součástí školy.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 METODOLOGIE VÝZKUMU

Pro diplomovou práci jsem zvolila kvalitativní design výzkumu prostřednictvím pozorování a rozhovorů se zástupci ředitelů mateřských škol.

V této kapitole postupně popisuji stanovené cíle výzkumu a výzkumné otázky. Také zde najdeme vzorek výzkumu a použité metody výzkumného šetření.

4.1 Cíl výzkumu

Má diplomová práce se zabývá rolí zástupce ředitele v roli řízení mateřské školy, a konkrétně se zaměřuje na oblasti řízení mateřské školy. Z tohoto důvodu je hlavním cílem teoretické části vymezení odlišností od práce učitele, které má zástupce ředitele v řízení mateřské školy.

4.2 Výzkumné otázky

Jako hlavní výzkumná otázka byla stanovena: Jaká je úloha zástupce ředitele v procesu řízení mateřské školy?

4.2.1 Dílčí výzkumné otázky

Dílčí výzkumné otázky jsou stanoveny:

1. Jaké odlišnosti od práce učitele má zástupce ředitele ze svého pohledu v řízení mateřské školy?
2. Jak zástupce ředitele cítí své působení ve vedení pedagogických pracovníků?
3. Jak učitelé popisují spolupráci zástupce ředitele s ostatními pracovníky mateřské školy?

4.3 Výzkumný vzorek a způsob jeho výběru

Pro tuto práci jsem zvolila výběr výzkumného vzorku prostřednictvím metody prostého, záměrného výběru. Dostupný výběr tvoří 10 zástupkyň ředitelů mateřských škol.

V tabulce používám zkratku *ZŘ což znamená zástupce ředitele.

Zástupce ředitele	Věk ZŘ*	Nejvyšší dosažené vzdělání	Délka ve funkci ZŘ*	Velikost školy /počet tříd/
1.	28 let	Vyšší odborná škola – Dis.	4 roky	3 třídy
2.	50 let	Vysokoškolské – Mgr.	6 let	5 tříd
3.	48 let	Vysokoškolské – Mgr.	6 let	4 třídy
4.	39 let	Vysokoškolské – Mgr.	3 roky	1 třída
5.	36 let	Středoškolské	2 roky	6 tříd
6.	42 let	Středoškolské	1, 5 roku	3 třídy
7.	42 let	Středoškolské	3,5 roku	3 třídy
8.	39 let	Středoškolské	6 let	5 tříd
9.	46 let	Vysokoškolské – Bc.	6 let	6 tříd
10.	31 let	Vysokoškolské – Mgr.	3 roky	4 třídy

Tabulka 1: Participantky výzkumu

4.3.1 Charakteristika participantek výzkumu

Paní zástupkyně ředitelů mateřských škol jsou označovány jako participantky (P) z důvodu zachování jejich anonymity. Číslice označují pořadové číslo konkrétních zástupkyní ředitelů.

Participantka 1 (P1)

Participantka jedna, je zástupkyně ředitele, která má 28 let a v této funkci je již čtvrtým rokem. Tato žena má za sebou sedm let pedagogické praxe, a od nástupu do mateřské školy prošla všemi třídami ve stávající mateřské škole. V roli zástupce ředitele se P1 cítí velmi dobře, protože je dle ní v prostředí mateřské školy velmi příjemné prostředí. Zároveň je P1 velmi ráda i paní učitelkou, protože právě práce s dětmi ji nejvíc naplňuje a cítí to tak, že by právě děti v její práci měly být na prvním místě.

Participantka 2 (P2)

Participantka dvě, je zástupkyně ředitele, která má 50 let a ve funkci zástupce ředitele je už šestým rokem. P2 se v roli zástupce ředitele cítí velmi dobře, tvrdí, že je velmi dobrou

oporou pro zaměstnance školy, a na druhou stranu je srdcem hlavně paní učitelka, která má velmi ráda práci s dětmi a jejich spontánnost. Svou roli jako zástupce ředitele bere velmi zodpovědně ačkoliv přiznává, že je tato práce náročná, hlavně co se týče řízení jistých oblastí.

Participantka 3 (P3)

Participantka tři, je zástupkyně ředitele, která má 48 let a ve funkci zástupce ředitele je už šestým rokem. P3 o sobě tvrdí, že ji více baví práce s dětmi, ale co se týče zodpovědnosti, tak ve své funkci cítí velkou zodpovědnost za jisté vedení, a administrativní činnost jí je příjemná. P3 je také lektorkou Hejného metody, a nejvíce ji na práci s dětmi baví jejich spontánnost, a dětská upřímná radost. S dětmi také velmi ráda provádí experimenty a pokusy.

Participantka 4 (P4)

Participantka čtyři, je zástupkyně ředitele, které má 39 let a ve funkci zástupce ředitele je třetím rokem. Na své práci se P4 líbí, že může svou vizi o vedení mateřské školy převádět do reality a do spousty věcí, které se týkají řízení má právo zasahovat. Na práci má P4 s dětmi nejvíce ráda, když s nimi může trávit co nejvíce času, pokud jí to její funkce dovolí, a nejrady s dětmi zpívá, cvičí a tančí.

Participantka 5 (P5)

Participantka pět, je žena, která má 36 let a ve funkci zástupce ředitele je druhým rokem. P5 se cítí ve své funkci zástupce ředitele jako jistý lídr pro zaměstnance v mateřské škole a práce zástupkyně ji naplňuje ale i tak zmiňuje, že jí velmi chybí čas, který vždy trávila jen u dětí a byla řadovou učitelkou v mateřské škole, a tak má ráda, když může od povinností z kanceláře utéct do funkce, kterou zastávala dříve, a to do funkce paní učitelky. S dětmi P5 velmi ráda tvoří, a provádí výtvarné činnosti.

Participantka 6 (P6)

Participantka šest, je žena, která má 42 let a ve funkci zástupce ředitele je zatím rok a půl. P6 je velmi ráda, že se jí naskytla možnost stát se zástupkyní ředitele, protože spouště věcí z administrativních činností pochopila právě až teď, když je ve funkci zástupce ředitele. Na práci s dětmi ji nejvíce baví výtvarné činnosti, při kterých používá netradiční techniky a materiály, různé tvoření a také relaxační cvičení, při kterých se vždy po vzdělávací činnosti společně uvolní a zklidní.

Participantka 7 (P7)

Participantka sedm, je žena, která má 42 let a je ve funkci zástupce ředitele tři a půl roku. P7 je velmi laskavá a vstřícná a ve své funkci se cítí velmi příjemně, ačkoliv uznává, že nemá až takové pravomoci v plnění administrativy, a tak na druhou stranu je ráda paní učitelkou, také se považuje za paní učitelku na plný úvazek. Při práci s dětmi ji nejvíce naplňuje to, když vidí, že jsou všechny děti opravdu spokojené a šťastné.

Participantka 8 (P8)

Participantka osm, je žena, která má 39 let, a funkci zástupce ředitele vykonává již šestým rokem. Ve školství pracuje již od svých devatenácti let, a měla možnost vyzkoušet si práci ve školství i v zahraničí. Na práci s dětmi ji nejvíce baví to, že si za dětmi jde spíše odpočinout, provádí s dětmi relaxační cvičení.

Participantka 9 (P9)

Participantka devět, je žena, která má 46 let, funkci zástupce ředitele vykonává 6 let. Nově teď ke své funkci zástupce ředitele, na ni byla delegována povinnost být uvádějící učitelka, takže teď víceméně veškerý čas tráví s novými učitelkami. Na práci s dětmi má nejraději tu spontánnost dětí. Na práci s dětmi zástupkyni nejvíce baví zpívání, tancování, cvičení a poté zasloužený relax, kdy cvičí relaxační cvičení a provádí spolu jógu pro děti.

Participantka 10 (P10)

Participantka deset, je žena, která má 31 let, a ve funkci zástupce ředitele je již 3 rokem. V předškolním vzdělávání pracuje již desátým rokem, a měla možnost si vyzkoušet jeden rok práci v zahraničí, která se týkala dětí předškolního věku. Zástupkyně ředitele ke své funkci vede ještě logopedickou třídu, a také logopedické klubíčko. Na práci s dětmi ji nejvíce baví to, že nikdy neví, jak daná činnost, kterou si připraví doopravdy skončí, protože děti jsou tak spontánní a upřímné, že najednou může být vše jinak.

4.4 Organizace výzkumu

S konkrétními zástupkyněmi ředitelů mateřských škol jsem se v den, kdy se konalo interview viděla poprvé, tudíž jsme se dříve neznaly. Veškeré domlouvání konkrétního dne k tomu, aby mohlo proběhnout interview a pozorování jejich práce bylo domlouváno převážně přes email a telefon. Musím uznat, že před každou schůzkou jsem byla značně nervózní.

Jako první jsem se tedy všem zástupkyním ředitelů mateřských škol v krátkosti představila, a představila jsem i mou diplomovou práci a hlavně to, čím se v ní zabývám, a jaký je účel mé návštěvy. Reakce na téma mé diplomové práce byly vždy pozitivní, a proto mě to potěšilo a vždy dodalo energii do dalšího zpracovávání výsledků výzkumu.

Následně po mém představení, jsem všechny zástupkyně ředitelů mateřských škol poprosila, aby se v krátkosti představily i ony. Po tomhle představení jsem všechny participantky seznámila s tím, že budu celý interview nahrávat na diktafon a ujistila je, že tedy nahrávka bude sloužit pouze pro mé účely, a to jako podklad pro výzkumnou část mé diplomové práce a že zjištěná data jsou anonymní a nikde se nebude vyskytovat jejich jméno anebo jméno mateřské školy, ve které pracují.

Při samotné realizaci jsem se tedy jako první participantek zeptala, zda by mohly o sobě něco říct, popsat se, a dále aby se třeba i podělily o nějakou vtipnou historku z jejich působení v pozici zástupce ředitele. Dále jsem se tedy ptala na konkrétní otázky, velkou výhodou bylo, že mi paní zástupkyně v návaznosti na problematiku v řízení mateřské školy začaly rovnou odpovídat na další otázky, a pokud mi později bylo cokoliv nejasné, tak jsem se mohla kdykoliv doptat.

Rozhovory probíhaly zpravidla v kanceláři zástupkyně ředitele, a délka rozhovorů se pohybovala v rozmezí 25 – 35 minut, vždy záleželo na výřečnosti zástupkyň ředitele.

Dále jsme se se zástupkyněmi domluvily na realizaci nestrukturované pozorování jejich práce, tedy zástupkyň ředitele, ovšem zde už byla domluva trochu obtížnější, ale vždy jsme došly k zdárnému cíli. Po realizaci rozhovoru jsme se tedy odebraly buď do třídy anebo jsme zůstávaly v kanceláři zástupkyně ředitele, kdy teda mi byla předvedena činnost zástupkyně ředitelky. Pozorování trvalo v rozmezí od 1 – 2,5 hodin, více mi většinou nebyl ochotný „věnovat“, ačkoliv jsem byla tichým pozorovatelem. Vždy záleželo na okolnostech, které byly v situacích aktuální, a zde musím zmínit, že v dobu, kdy výzkum probíhal, tak ještě stále platily opatření v rámci onemocnění covid-19.

5 ANALÝZA DAT

Po provedení rozhovorů následovala transkripce, tedy přepis rozhovorů do elektronické textové podoby a dále jsem rozhovory analyzovala pomocí otevřeného kódování.

V první fázi zpracování dat jsem využívala techniku otevřeného kódování, které jsem čerpala dle Švaříčka a Šed'ové (2014), kdy je otevřené kódování univerzální a efektivní způsob pro nastartování analýzy dat. Při otevřeném kódování je text rozebírán na jednotky, kterým se následně přiřazuje kód, je velmi důležité, aby kód správně vystihoval určitou část pasáže rozhovoru.

Vzniklé kódy jsem si přepsala na papír a na základě podobností jsem se začala třídit a skládat do větších celků, které nazýváme kategorie. Švaříček a Šed'ová (2014) tento postup nazývají vytváření hierarchického systému, kdy k nově vzniklým kategoriím přiřazujeme na základě souvislostí, které jsou nazývány jako vnitřní souvislosti určité kódy. Po dokončení této fáze mi vznikly celkově následující kategorie:



Obrázek 1: Schéma vzniklých kategorií

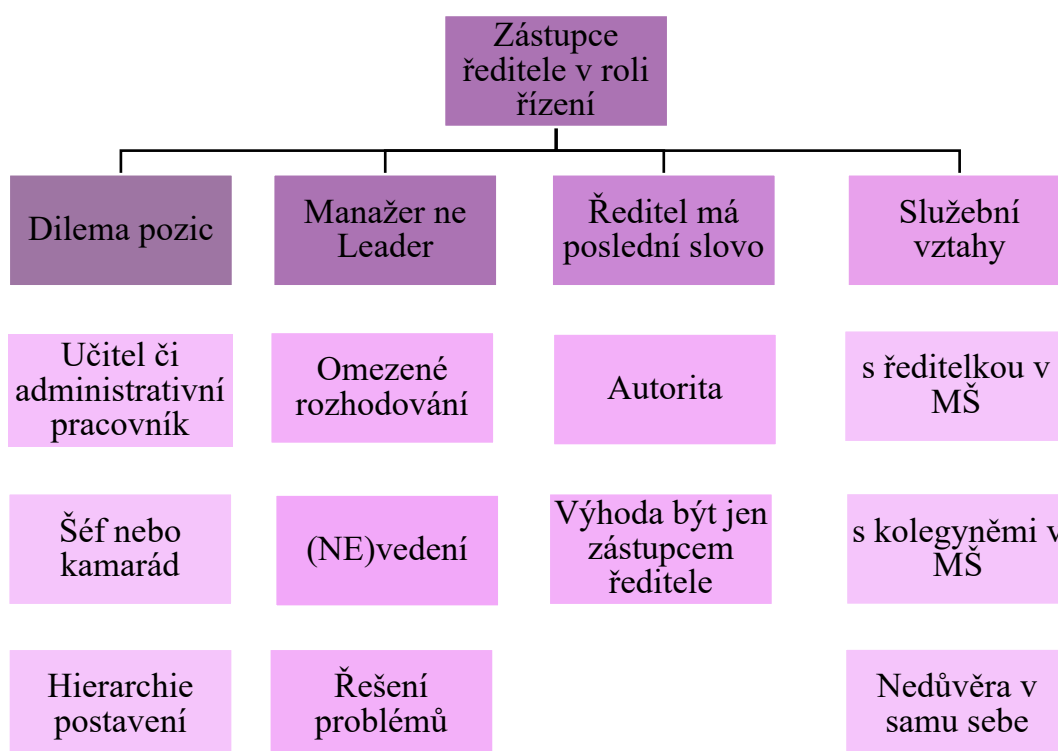
Každá z těchto kategorií je nadále rozčleněna do subkategorií, které podrobněji rozebírají daný jev.

- Dilema pozic – Učitel či administrativní pracovník, šéf nebo kamarád, hierarchie postavení.
- Manažer ne Leader – Omezené rozhodování, (ne)vedení, řešení problémů.
- Ředitel má poslední slovo – Autorita a výhoda být jen zástupcem ředitele.
- Služební vztahy – S ředitelkou mateřské školy, s kolegyněmi mateřské školy, nedůvěra v samu sebe.

6 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

Během zpracování a vyhodnocování výsledků výzkumu pracuji pouze s daty, které jsem získala prostřednictvím interview s deseti respondentkami. Při tomto procesu využívám převážně přímého citování odpovědí respondentek, kdy odpovědi doplňuji ještě vlastním komentářem.

Základ pro interpretaci odpovědí učitelek mateřské školy tvoří interpretační kategorie a subkategorie. Během analýzy dat vznikly celkem čtyři hlavní kategorie.



Obrázek 2: Schéma kategorií a subkategorií

6.1 Dilema pozic

Kategorie zvaná dilema pozic v sobě zahrnuje tři subkategorie: *učitel či administrativní pracovník*, *šéf nebo kamarád*, *hierarchie postavení*. Jak z názvů kategorie vyplývá, tak celá kategorie se věnuje pozicím, které zastávají zástupkyně ředitelů, a konkrétně nejistotě jakou pozici přímo zástupce ředitele zastává.

6.1.1 Učitel versus administrativní pracovník

První subkategorii jsem pojmenovala učitel či administrativní pracovník, a jak už jistě z názvu subkategorie plyne, tak se tato podkategorie bude věnovat dilematu mezi pozicemi. Každý zástupce ředitele, který zastává roli řízení mateřské školy se najednou ocitá v pozicích, a není si sám jistý, kterou pozici zastává. Tato problematika je daná jistě tím, že každý zástupce ředitele v mateřské škole, je také přímo tím, kdo vede pedagogický proces, a také je tím, kdo zastává jisté organizační funkce mateřské školy. Každý zástupce ředitele mateřské školy to má ale jinak, a to je dané úvazkem, který odpovídá počtu hodinám přímé pedagogické činnosti a hodinám, které se věnují nepřímé pedagogické činnosti.

To, že zástupce ředitele uvažuje nad diverzitami, zda je více učitel či administrativní pracovník dokazují participantky tvrzeními:

P2: *„Ale určitě se cítím více jako zástupce ředitele, protože nejvíce času za týden trávím v kanceláři a jsem zaměstnána velmi, co se týká administrativy.“*

Podobně P3 deklaruje, že ji více baví být paní učitelkou, ale zmiňuje, že právě tento týden byla spíše zástupkyní ředitele, protože víceméně trávila její čas v kanceláři, a u dětí spíše nebyla. S tímto tvrzením také souhlasí participantka P5, která jejími tvrzeními dokládá, že také tráví více času spíše v kanceláři než s dětmi, a tím pádem se cítí více jako administrativní pracovník.

P3: *„Co mě více baví, tak mě baví více být učitelkou, to určitě, ale jako co se týče, tento týden jsem byla spíše jen jako zástupce ředitele, jako administrativní pracovník.“*

P5: *„No tím, že trávím více času spíše v kanceláři než s dětmi, tak asi spíše jako administrativní pracovník....“*

Jistě z těchto odpovědí můžeme vidět, že se právě tyhle zástupkyně ředitelů odvolávaly více k pozici administrativního pracovníka, tedy přímo do pozice toho zástupce ředitele. Což znamená, že jejich administrativní práce v kanceláři zabírá nejvíce z pracovní části jejich dne.

Dále ale můžeme najít v datech právě i ty odpovědi, které přesvědčují o opaku, a to právě ty, ve kterých zástupkyně ředitelů, vyjadřují pocit, kdy se ve své pozici cítí více jako paní učitelky. Právě toto dokazují participantky tvrzeními:

P3: „*Ono, když se tomu věnujete celý život, tak je to těžký, se najednou cítit jinak. Nebo jinak, jako někdo jiný.*“

Z doloženého tvrzení si můžeme všimnout, že P3 tvrdí, že se právě práci učitelky věnuje „celý život“ a je to pro ni těžké, aby se najednou cítila jinak, a aby se z ní najednou stal někdo jiný. Podobně P7 tvrdí, že se jednoznačně cítí jako učitelka a dokládá toto tvrzení také tím, že ji zmíněná administrativní práce opravdu nebaví. Podobně P8 tvrdí, že ji práce paní učitelky naplňuje.

P8: *Já se cítím rozhodně jako učitelka, opravdu, mě ta práce učitelky naplňuje.*

P9: „*...protože jsem také k zástupkyni ředitelky učitelka, a hlavně učitelka jsem i jako profesní kvalifikací a opravdu se tak cítím.*“

Z doloženého tvrzení P9 si můžeme všimnout, že se zástupkyně ředitele cítí jako předešlé participantky výzkumu, a to opravdu jako paní učitelka, a právě její tvrzení dokládá i tvrzením, že je profesně kvalifikovaná jako učitelka, a právě proto se hlavně jako učitelka v mateřské škole cítí. Podobně P10 dokládá jejím tvrzením, že se cítí více jako paní učitelka, protože ji nebaví řešit administrativní činnosti, a právě naopak ji baví práce s dětmi, a dokládá, že si tuto práci s dětmi zkusila i rok v zahraničí. Což znamená, že zde z doložených tvrzení jistě můžeme vidět jasné vymezení pozice, a to je ta, kdy se zástupkyně ředitele cítí výhradně jako učitelka, a to třeba z důvodu toho, že ji administrativa nebaví, nebo z důvodů, kdy ji vyloženě práce učitelky baví a zároveň ji naplňuje.

6.1.2 Šéf nebo kamarád

Druhou subkategorii jsem pojmenovala šéf nebo kamarád, a jak z názvu plyne, tak se tato subkategorie bude věnovat dilematu, zda zástupce ředitele je spíše šéf či kamarád. Také se v této subkategorii zmíním o vzájemné podpoře a soudržnosti mezi zástupcem ředitele a pedagogickými pracovníky, a ostatními spolupracovníky na půdě mateřské školy, což neodmyslitelně patří k dilematu, zda nadřizený je spíše šéf či kamarád. Právě toto dokazují participantky tvrzeními:

P1: „*... snažím se být taková, která se vždy snaží být po ruce, a vždy se snažím plnit veškeré její povinnosti, ať už tedy ty pracovní nebo ty lidské, když to tak řekneme.*“

Z doložené odpovědi si můžeme všimnout, že zástupkyně ředitele se snaží být opravdu nápomocnou zástupkyní ředitele, která se snaží plnit veškeré povinnosti, které jsou na ni právě ředitelkou MŠ delegovány. Podobně to má P2, kdy její tvrzení dokládá, že si s paní

ředitelkou rozumí pouze po profesionální stránce, a to znamená, že tedy řeší jen pracovní věci, zároveň také P2 nemá ani potřebu vytvářet kamarádský vztah, jelikož si celý pracovní vztah udržuje na profesionální rovině.

„My si s paní ředitelkou rozumíme, ale hlavní je to, že se v hodně věcech shodneme, co se týká pracovní stránky. Kdybych měla popsat nějaká náš větší vztah jako kamarádský, tak to bych asi nic moc nepopsala, protože až tak si zase nerozumíme, ale co se týče práce a celkové spolupráce na školce, tak je to v pořádku, a to je hlavní.“

Z doložené odpovědi zástupkyně si můžeme všimnout, že zástupkyni a zároveň i ředitelce MŠ jde jen o to, aby byla mateřská škola vedena tím správným směrem, a aby vše probíhalo v pořádku. Nicméně si můžeme všimnout i toho, že tato dvojice kamarádkami nejspíše není. Podobně také P6 se cítí, že působí v mateřské škole jako zástupce ředitele a deklaruje, že v jejich mateřské škole mají opravdu „hezké vztahy“, tak její pozice zástupce ředitele jí nestaví výše, než například její kolegyně a snaží se, aby si všichni vycházeli nadále vstříc a aby v mateřské škole fungovala hlavně domluva, a dokládá, že mají v mateřské škole přátelské vztahy.

P6: „... tak já tady tedy působím jako zástupce ředitele, a protože tady máme opravdu hezké vztahy, a i když působím jako ta zástupkyně ředitele, tak a se snažím abychom si vycházeli všichni vstříc, a abychom se na všem domluvili, máme zde přátelské vztahy.“

Z doložené odpovědi zástupkyně ředitele si můžeme všimnout, že si je sama o sobě jistá funkcí zástupkyně, ale jak uvádí, snaží se to nedávat až tolik na vědomí ostatním a zároveň bojuje za přátelské vztahy.

P7: „Tak já mám k naší paní ředitelce, o trošku víc blíž, protože jsme si věkově blízko, takže náš vztah je po pracovní stránce skvělý, ale určitě na tom má podíl i to, že si sedíme i jako lidé, my jsme teda i kamarádky, jsme sehané, naše spolupráce je teda i co se týče školky velmi sehaná.“

Z doloženého tvrzení P7 si můžeme jistě všimnout, že zde jsou zástupkyně a ředitelka mateřské školy dobrými kamarádkami, i to udává za důvod, že vše, co se týče spolupráce funguje a dokážou se společně na všem ohledně organizačních věcí domluvit. Zde můžeme vidět jasný rozdíl, kdy oproti P7 si zde P2 udržuje pouze profesionální vztah.

P10: „, ...v podstatě jsme s paní ředitelkou velmi dobré kamarádky, máme spolu velmi blízký vztah, protože asi i kvůli tomu jsem teda zástupkyně. A je mezi námi opravdu i důvěra, protože jsme spolu byly na třídě jako kolegyněky.“

Z doloženého tvrzení P10 si můžeme všimnout, že zde jsou zástupkyně ředitele a ředitelka kolegyněmi a zároveň i velmi blízkými kamarádky, dokonce zástupkyně ředitele si dovolila říct, že ředitelka v ní cítí jistou důvěru, a věří, že je to určitě tím, že spolu byly už jako kolegyně ve třídě u dětí. Což znamená, že právě P10 si společně s P7 potrpí i na těch přátelských vztazích s ředitelkou mateřské školy.

6.1.3 Hierarchie postavení

Třetí subkategorii jsem pojmenovala hierarchie postavení, a jak již z názvu plyne, tak tato subkategorie se bude věnovat postavení zástupce ředitele v systému mateřské školy. Je známo, že hierarchie postavení v mateřských školách je stejná, a tak v samotném řízení mateřské školy stojí ředitel mateřské školy a pod ředitelem mateřské školy je právě zástupce ředitele. Právě toto dokazují participantky tvrzeními:

P2: „, ...já totiž jsem učitelka, manažer, psycholog to i kolegyním i rodičům a dětem...“

Z doloženého tvrzení P2 můžeme situaci pochopit tak, že zástupkyně ředitele ze svého pohledu zastává i jiné pozice, a to konkrétně další tři pozice. Jistě tak je sama ve svých očích sebevědomá a cítí se nepostradatelně v prostředí mateřské školy. Naopak P8 jejími tvrzeními deklaruje, že se cítí právě spíše jako ostatní kolegyně, a tedy jako paní učitelka a necítí se nad nimi povýšeně.

P8: „,Já bych řekla, že se cítím spíše jako ostatní kolegyně.“

Zde si můžeme všimnout, že zástupkyně ředitele se sama nad ostatními kolegyněmi v mateřské škole nepovyšuje, a necítí se jistým způsobem namyšleně díky pozici, kterou zastává, ale naopak by se zařadila mezi paní učitelky v mateřské škole. Naopak P9 jejími tvrzeními dokládá, že se cítí jako zástupce ředitele, a zároveň doufá, že ji tak i ostatní berou, ale hlavně doufá v to, že ji ostatní berou i jako fajn kolegyni.

P9: „,No tak postavení, doufám teda, že se nikdo nepřetvařuje, ale myslím, že tady mě každý bere jako fajn kolegyni, která vždycky ráda pomůže, poradí, dá se se mnou bavit o všem, jsem pro každou srandu, ale zároveň mám zachovaný i určitý respekt od ostatních.“

Z tvrzení P9, které je zde doložené můžeme vyčíst, že zástupkyně ředitele cítí, že je pro kolegyně v prostředí mateřské školy nápomocnou, a zároveň tou, která ráda poradí. S tím souhlasí i P6, protože zmiňuje, kdyby nastala situace, že by právě na postu zástupkyně ředitele skončila, tak by se zase stejně stala pouze paní učitelkou.

P6: „...kdybych náhodou skončila na postu zástupce ředitele, ale stejně pak zase budu ve funkci paní učitelky, a na co si zde budu hrát.“

Z tvrzení P6 nám je jasné, že se zástupkyně ředitele nepovyšuje nad ostatními, a zároveň myslí i na tu její životní etapu, kdy byla pouze řadová učitelka. Zároveň zástupkyně ředitele myslí i na situaci, kdy se může stát, že zase jednou bude pouze paní učitelkou. Naopak si můžeme všimnout tvrzení P5, kdy nastala v mateřské škole situace, že přišla do funkce nová ředitelka mateřské školy, a byla mladší, než paní učitelky v mateřské škole a společně s novou ředitelkou přišla také zástupkyně ředitele, která byla taky mladší než kolegyně na mateřské škole, a právě pro starší kolegyně bylo těžké přijat mladší vedení mateřské školy.

P5: „Nebo tak, za mě můžu říct, že spolupráce u nás v mateřské školce je už na dobré úrovni, před nějakým rokem to bylo horší, protože jsme zde dostali novou paní ředitelku, bývala paní zástupkyně ředitelky předchozí šla do starobního důchodu, takže tady nastaly docela velké změny, ono asi ani není příjemné, když jsou tady starší kolegyně, které zde učí třeba celý život, když to tak blbě řeknu a teď jim najednou přijde mladší paní ředitelka, než jsou ony a spolu s ní nová paní zástupkyně ředitele.“

Z doloženého tvrzení si můžeme všimnout, že jisté pracovní či kamarádké vztahy se v průběhu doby, kdy se v mateřské škole měnilo vedení docela změnily. Z rozhovoru s P5 jsem se mimo jiné dozvěděla, že opravdu nebylo lehké začínat na postu zástupce ředitele, a rozkazovat či rozhodovat za kolegyně, které jsou v mateřské škole pracovní o dost let více než ona samotná. Což znamená, že věkový rozdíl jistě může zamíchat s kartami ve hře.

6.2 Manažer ne Leader

Kategorie zvaná Manažer ne Leader v sobě zahrnuje tři subkategorie: *omezené rozhodování, (ne)vedení, řešení problémů*. V této kategorii se budu zabývat kompetencemi zástupce ředitele v oblasti rozhodování, vedení pedagogických pracovníků a také řešením vzniklých problémů.

6.2.1 Omezené rozhodování

První subkategorii jsem pojmenovala omezené rozhodování a jistě nám může být jasné, o čem tato subkategorie bude. Tato subkategorie se věnuje jistému rozhodování zástupkyň ředitelů, které spadá do jejich pracovní náplně. Proč jsem tuto subkategorii nazvala „omezenou“, tak to je právě proto, že zástupkyně ředitele nezaujímají tu poslední pozici v rozhodování jako ředitelé mateřských škol, a tak je rozhodování zástupkyň ředitelů důležité jen ve vymezených odvětvích. Právě toto dokazují participantky tvrzeními:

P2: *„Rozhoduji se sama, co se týče veškerého plánování akcí pro děti, ale vždy tak, že jdu za paní ředitelkou a řeknu jí, co se prostě chystá, co zamýšlím atd.“*

Z doloženého tvrzení P2 můžeme vidět, že zástupkyně ředitele ví, v jakých oblastech se může rozhodovat sama, ale přitom cítí jistou autoritu v paní ředitelce mateřské školy, a považují ji za tu, které své nápady předkládá ke schválení. A podobně to má i P4, která dokládá, že si „téměř“ ve všem rozhoduje sama, jediné, co se týká větších finančních částek či větších finančních rozhodnutích, tak to nechává na paní ředitelce.

P4: *„Já téměř rozhoduji ve všem sama, pouze co se týká třeba nákupu jistých dražších položek, nebo nějakých velkých rozhodnutí ohledně například mzdy, odměn, tak to samozřejmě si rozhoduje sama paní ředitelka, jinak mám od ní docela jak se to říká „volnou ruku“.“*

Z doloženého tvrzení můžeme vyčíst, že zástupkyně ředitele nezastává pozici v rozhodování o větších nákupech či rozdávání mezd a odměn, ale v jistých organizačních věcech má od ředitelky volnost. Podobně také P7 dokládá, že se může samostatně rozhodovat bez vědomí ředitelky, ale spíše se to týká organizačních věcí a s tím souhlasí také P9, která svým tvrzením dokládá, že si vždy společně s ředitelkou mateřské školy prodiskutují a společně vymyslí jistou cestu, při které pak nemůžou říct, ale já jsem byla ta, která to rozhodla sama.

P7: *„Já můžu rozhodovat sama bez vědomí ředitelky například v organizaci služeb kolegyně, tohle já ani nepředkládám ke schválení paní ředitelce.“*

P9: *„...my si to vždy prodiskutujeme, a je to tak, že jsme se na tom shodly obě dvě, není to potom, že bych řekla, ale to rozhodla paní ředitelka, nebo pouze já jsem to tak rozhodla.“*

Z doložených tvrzení můžeme vidět, že rozhodování zástupkyň ředitele je v každém případě jiné. Co je stejné ve všech případech zástupkyň ředitelů, tak je právě rozhodování o

organizačních činnostech, jako například plánování akcí pro děti, či plánování směn pro kolegyně. Což znamená, že pravomoce zástupkyň ředitelů jsou alespoň v jistých oblastech podobné.

6.2.2 (Ne)vedení

Druhou subkategorii jsem pojmenovala (ne)vedení, a to, protože každý zástupce ředitele to má jinak v rámci přístupu ke svým kolegyním, a tak některý ze zástupců ředitelů své podřízené kolegyně, tedy paní učitelky vede a některý ze zástupců ředitelů své podřízené kolegyně nevede. Právě toto dokazují participantky tvrzeními:

P2: *„Mě to totiž velmi baví, cítím se jako takový manažer pedagogického kolektivu. A mám velkou radost, když je mohu posunovat dopředu, celkově si připadám tak jakoby nad nimi, a je mi ctí, že to můžu být zrovna já, kdo je posouvá dopředu.“*

Zde z doložených tvrzení P2 můžeme vidět, že se zástupkyně ředitele cítí jako jistý manažer pedagogického kolektivu, a zároveň si je vědoma, že je v rámci postavení nad nimi. Zároveň ji dělá radost, když může své kolegyně posunovat kupředu. Naopak P8 se také cítí jako zástupce ředitele ve své pozici sebevědomě, ale dokládá, že je právě ona ta, která jde za své kolegyně jisté situace vyjednávat, a pak jim to jako jejich kolegyně, která je s nimi na stejné lodi přetlumočí.

P8: *„ale co se týče nějaké spolupráce, tak prostě stejně jsem já ta, co jde něco vyjednávat k paní ředitelce a pak jim to jako jejich kolegyně, která je s nimi na stejné lodi přetlumočím.“*

Z doložené odpovědi P8 můžeme vidět, že se zástupkyně ředitele cítí ve své pozici sebevědomě, a je si jistá svou možností vyjednávat. Zároveň ale zastává roli jistého prostředníka mezi kolegyněmi, tedy učitelkami a mezi ředitelkou mateřské školy. Což znamená, že právě zástupce ředitele v prostředí mateřské školy zastává roli prostředníka mezi personálem mateřské školy a ředitelem mateřské školy.

6.2.3 Řešení problémů

Třetí subkategorii jsem pojmenovala řešení problémů, a to z jednoho prostého důvodu, protože zástupce ředitele v prostředí mateřské školy zastává pozici, která je přímo pod paní ředitelkou, tak má i jisté kompetence k vyřizování vzniklých problémů, či k řešení kritických situací. Právě toto dokazují participantky tvrzeními:

P1: *„My máme rádi, když zde máme vše uvedeno na pravou míru, a hlavně vše uhlazené, žádné konflikty.“*

Z doloženého tvrzení P1 můžeme vidět, že v rámci kolektivu v mateřské škole jde hlavně o to, aby měli mezi sebou tzv. „čistý stůl“, žádné problémy či konflikty mezi sebou. Naopak P2 dokládá, že ji jako zástupkyni ředitele velmi baví řízení kolektivu, a také ji baví řešení jistých problémů, které jak dokládá, dle P2 nastávají každý den, navíc sebevědomě dokládá, že právě ona je ta, která si s problémem poradí. Nicméně P2 zmiňuje, že si poradí i s „problémovými rodiči“ a jistou komunikací s nimi, ale jsou ji samozřejmě velmi nepříjemné.

P2: *„.... ale na druhou stranu mě velmi baví i to řízení kolektivu, a nějaké řešení různých problémů, které se objevují každý den.“*

P2: *„Když nastane problém, tak jej řeším hned. Jsem schopna reagovat ve všech kritických situacích. Samozřejmě někdy jsou mi nemilé ty problémy, například v komunikaci s problémovými rodiči.“*

Naopak z doloženého tvrzení P4 si můžeme všimnout, že se zástupkyně ředitele cítí poměrně dobře, a to tak, že dokáže řešit problémy, které se týkají předškolních dětí a zároveň dokládá, že právě ona a její role je pro mateřskou školu velmi důležitá.

P4: *„Cítím se poměrně dobře, protože jako zástupkyně ředitele dokáži efektivně řešit problémy, a cítím se i jako profík na předškolní věk, jako na tu práci s dětmi... Ale vím, že moje role je pro školku velice důležitá...“*

P8: *„A další věc je, já prostě nedávám konflikty, opravdu nedávám, takže já nevím, jestli bych to dokázala, každý ten konflikt ustát, i sebevětší, já prostě na mě jde všechno vidět, na mě už vidíte, že já padám....“*

Z doloženého tvrzení P8 si právě naopak můžeme být jisti, že zástupkyně ředitele opravdu nemá ráda konflikty, a jak sama dokládá, tak jejich vyskytnutí jí sráží na kolena, což znamená, že v jejím případě je pouze paní ředitelka ta kompetentní osoba, k řešení problémů.

6.3 Ředitel má poslední slovo

Kategorie zvaná ředitel má poslední slovo v sobě zahrnuje dvě subkategorie: *autorita*, *výhoda být jen zástupce ředitele*. Tato kategorie vyjadřuje jistou autoritu zaměstnanců mateřské školy, a to konkrétně zástupce ředitele.

6.3.1 Autorita

První subkategorii jsem pojmenovala *autorita*, protože k autoritě neodmyslitelně patří i respekt. Tato subkategorie se věnuje odpovědím zástupkyň ředitelů, které vyjadřují jistý respekt k určitému jednání či konkrétně řízení mateřské školy vůči ředitelce mateřské školy, protože právě zmiňují, že ta paní ředitelka je ta, která má v jejich mateřské škole poslední slovo. Právě toto dokazují participantky tvrzeními:

P1: „...největší a nejdůležitější funkci zde má stále ředitelka školky, a já jí sem jako tak k ruce.“

Z doloženého tvrzení P1 si můžeme všimnout, že zástupkyně ředitele zmiňuje, že právě ředitelka mateřské školy je ta, která má největší a nejdůležitější funkci v celé mateřské škole a ona jako zástupce ředitele je pouze ta, která jí je jako nápomocná, a taková, jak sama říká „k ruce“. Naopak P8 tvrdí, že sama by mohla určitě rozhodovat ve všem, ale sama od sebe cítí, že je správné jít se poradit za ředitelkou mateřské školy, nebo si jít potvrdit jisté rozhodnutí.

P8: „Ne, já bych řekla, že ne, jako asi bych mohla, ale se vším, co udělám, navrhnu atak, tak to jde vždy první k paní ředitelce.“

Když se podíváme na tvrzení P9, tak si můžeme všimnout, že si není úplně jistá tím, kdo jí bere jako autoritu nebo ne, ale doufá, že ji ostatní kolegyně berou jako tu, která jim vždy ráda pomůže a můžou si s ní povykládat o všem o čem zrovna chtějí.

P9: „No tak postavení, doufám teda, že se nikdo nepřetvařuje, ale myslím, že tady mě každý bere jako fajn kolegyni, která vždycky ráda pomůže, poradí, dá se se mnou bavit o všem, jsem pro každou srandu, ale zároveň mám zachovaný i určitý respekt od ostatních.“

Z doložených tvrzení si můžeme všimnout jisté rozlišnosti pojetí autority, jednou je autorita směřována od zástupce ředitele k řediteli mateřské školy a podruhé je autorita směřována od kolegyně, tedy od paní učitelek v mateřské škole k samotnému zástupci ředitele.

P8: „Ale cítím, že ke mně nemají takový respekt jako k paní ředitelce.“

Zde si můžeme všimnout, že doložené tvrzení, je od zástupkyně ředitele, která tvrdí, že se necítí jako autorita v jejich mateřské škole, ale že zástupkyně ředitele tvrdí, že se necítí jako jistá autorita v prostředí mateřské školy, a to právě proto, protože stejně tak jako P1 dokládá, že poslední člověk a zároveň ten jediný, kdo má největší a nejdůležitější pravomoce je

ředitelka mateřské školy. Což znamená, že opravdu ředitel / ředitelka mateřské školy je ten, který celou školu společně s jejími zaměstnanci vede.

6.3.2 Výhoda být jen zástupcem

Druhou subkategorii jsem pojmenovala „výhoda být jen zástupcem“, jak už z názvu subkategorie plyne, tak tato subkategorie bude popisovat jisté výhody, které zástupkyně ředitelů zmiňují, že se právě v jejich náplň práce objevují. Právě toto dokazují participantky tvrzeními:

P1: *„Každopádně veškeré důležité administrativy si řeší ředitelka a my spolu si umíme vyjít vstříc....“*

Z doloženého tvrzení P1, si můžeme všimnout, že poukazuje na důležité administrativy, které ale ona sama neřeší. Výhodu být jen zástupce ředitele vidí v tom, že nemá tak jak sama říká „velkou zodpovědnost“. Stejně tak, jako na další výhodu být jen zástupcem poukazuje P4, která právě jako výhodu deklaruje, že nemusí komunikovat s krajem, protože právě u nich je ten nejvýše postavený pracovník právě ředitelka mateřské školy, která je k tomu kompetentní. Dále P4 zmiňuje, že komunikace na úrovni, na jaké je, jí aktuálně dostatečně vyhovuje.

P4: *„Vůbec nekomunikuji s krajem, to si všechno řídí paní ředitelka, a mě to vyhovuje, opravdu, ale jsem součástí komise pro výběr ředitele v jiné školce v kraji. Tomu se hrozně vyhýbám, protože mi opravdu ta komunikace stačí, na jaké úrovni ona je.“*

P8: *“... já prostě nedávám konflikty, opravdu nedávám, takže já nevím, jestli bych to dokázala, každý ten konflikt ustát, i sebevětší, já prostě na mě jde všechno vidět, na mě už vidíte, že já padám.... No, takže to je jedna věc, a druhá věc, je ta finanční gramotnost...“*

Z doloženého tvrzení P8 si můžeme všimnout, že zástupkyně ředitele vidí výhodu být pouze zástupce právě v tom, že nemusí každodenně řešit vzniklé konflikty, a zmiňuje i jistou finanční gramotnost, z rozhovoru s participantkou jsem se dozvěděla, že je ráda za to, že nemusí řešit situace s velkými finančními částky.

P8: *“... konfliktů je čím dál víc, pořád člověk nemůže ustupovat. A já tady i s rodičema, vždy všechno odkývu a raději uhnu, a ředitelka toto dělat nemůže.“*

Také jsem se od zástupce ředitele dozvěděla, že dnešní doba je opravdu jiná než před deseti lety, což také může být důvodem údajných každodenních konfliktů, a mrzí ji, že právě ty konflikty nezvládá, a neumí je s rodiči dětí, které navštěvují její třídu řešit.

6.4 Služební vztahy

Poslední vzniklou kategorií je kategorie, která nese název služební vztahy, a jak jistě z názvu kategorie plyne, tak se tato kategorie společně se subkategoriemi bude zabývat pracovními vztahy v prostředí mateřské školy. Subkategorie jsou: *s ředitelkou mateřské školy, s kolegyněmi v mateřské škole, nedůvěra v sama sebe*.

6.4.1 S ředitelkou mateřské školy

První subkategorii jsem pojmenovala služební vztah s ředitelkou mateřské školy. Tato subkategorie bude vymezovat jistou spolupráci a soudržnost zástupce ředitele s ředitelem mateřské školy, která neodmyslitelně souvisí se služebními vztahy s ředitelkou mateřské školy. Právě toto dokazují participantky tvrzeními:

P1: *„Pokud na nějakou situaci máme jiný názor, tak si to samozřejmě vyřikáme a najdeme společné dohody.“*

Z doloženého tvrzení P1 si můžeme všimnout, že zde převládá spíše formální pracovní vztah než vztah přátelský. Zástupkyně se mimo jiné zmínila i o tom, že pokud nenacházejí společné názory, tak si situace vždy musí vyřikat a prodiskutovat, a poté se společně snaží dosáhnout jistého kompromisu. Oproti tomu P3 zmiňuje, že jsou s ředitelkou mateřské školy na jedné vlně, a jednají za stejný směr, ale na rozdíl od P1 zmiňuje P3, že s ředitelkou mateřské školy jsou i kamarádky i když je mezi nimi věkový rozdíl, což znamená, že i věkově rozdílné skupiny si mohou být blízké.

P3: *„Já jsem s paní ředitelkou na stejné vlně, rozumíme si, jednáme za stejný směr a po té neformální stránka vztahu jsme i troufnu si říct že kamarádky, je mezi námi deset let věkový rozdíl, paní ředitelka je starší, a vycházíme spolu.“*

Z doloženého tvrzení P3 si můžeme všimnout, že zde naopak převládá spíše kamarádský vztah, který doplňuje vztah pracovní. Pracovní vztah je zde jednosměrný, a zástupkyně s ředitelkou táhnou za jeden provaz. Oproti tomu však doložené tvrzení P4 dokazuje, že domluva s ředitelkou mateřské školy je oproti předchozím tvrzením složitá, protože jak deklaruje tvrzení, ředitelka nedodržuje dohodné termíny na schůzky, a poté se ani neomluví,

že na smluvenou schůzku nedorazila. A také P4 zmiňuje, že je pro ni velmi těžké, že každá mají na vedení mateřské školy zcela jistý pohled.

P4: *„Nebo jsme domluvené že přijde do školky, a ona nepřijde, my ale na ni čekáme a ona bez omluvy nepřijde toto se mi teda opravdu nelíbí. Ale na druhou stranu, když ona nemá čas na školku, tak to se mi docela líbí, protože hlavní slovo mám já...“*

P4: *Často ale opravdu dost často je pro mě těžké, že pohled ředitelky je od toho mého velmi rozlišný. Protože ona předtím tu školku vedla jinak, a hromadily se stížnosti, ale ona paní ředitelka tvrdila, že to opravdu jinak nejde, ale najednou se ukázalo, že to jde.“*

P4: *„Ředitelka školy totiž nemá ponětí, co se děje v mateřské školce a zase ani neví co ten provoz mateřské školky obnáší, naši práci vlastně docela moc neuznává a věnuje se pouze základní škole.“*

Zde z doložených tvrzení P4 si můžeme všimnout, že se samozřejmě vyskytují i problémové situace v oblasti řízení. Tyto problémy, které řeší zástupkyně ředitele, jak už z doložených tvrzení můžeme vyčíst se týkají spíše (ne)spolupráce, než spolupráce. Jsem si vědoma, že situace, která panuje v mateřské škole je určitě i kvůli tomu, že právě tato zástupkyně ředitele pochází ze sloučené MŠ a ZŠ a v této situaci je ředitelka zaneprázdněna spíše řízením základní školy, a co se týče řízení mateřské školy, tak to nechává pouze na zástupkyni ředitele, která působí v MŠ. Můžeme si všimnout, že zástupkyně dokládá odpovědi typu, že ředitelka sloučené školy vlastně neví, co za náležitosti je nutno plnit v mateřské škole a nejspíše o tyto informace ani nemá zájem, protože nejeví zájem o společné schůzky. O společné schůzky by však personál mateřské školy stál, ale jak můžeme vidět, když jsou dohodnuté, tak se ředitelka nedostaví.

Naopak oproti P4 vidíme v tvrzení P5 značný rozdíl, kdy zástupkyně ředitele uvádí, že právě jí bere ředitelka mateřské školy se vším všudy, a je plnohodnotným zástupcem.

P5: *„Ředitelka mě vzala jako svého zástupce se vším všudy, protože plnohodnotně jsem ji zastupovala v její nepřítomnosti, ona mě dokonce seznamovala s jejími veškerými dokumenty a vyžadovala spolupráci ve všech kancelářských činnostech, ať už to bylo sepisování dokumentací, smluv žádostí a tak dále.“*

Z doloženého tvrzení si můžeme všimnout plné podpory ze strany ředitelky k zástupkyni ředitele, a dokonce jí i byla představena práce ředitelky mateřské školy, a to samotnou ředitelkou MŠ.

P8: „*Já si myslím, že to máme dobrý, protože já ji dokážu říct, že nesouhlasím a ona to asertivně přijme, dokážeme se bavit o všech osobních věcech...*“

Z doloženého tvrzení P8 mám pocit, že zástupkyně s ředitelkou vychází na všem, co se týče řízení mateřské školy, a pokud nastane jistý problém v řízení či organizaci, tak jsou ochotné se na situacích společně domluvit. Oproti tomu zde máme doložené tvrzení P9, kdy z tvrzení vychází, že spolupráce je opravdu výborná a v mateřské škole mezi ředitelkou a zástupkyní panuje hezký vztah, kdy jsou si jak ředitelka, tak zástupkyně nápomocné.

P9: „*Spolupráce je fakt výborná, my máme hezký vztah, na všem se domluvíme, práci si rozdělíme, pomůžeme si, co je potřeba udělat, když paní ředitelka nestíhá, tak udělám já a tak podobně.*“

Z doloženého tvrzení P9 si můžeme všimnout kladného vztahu mezi zástupkyní a ředitelkou, a můžeme si všimnout i jistého kompromisu, což může znamenat právě ta zmíněná pomoc, kdy, jak už P9 zmiňuje, ředitelka nebo zástupkyně nemůže, tak vždy jednu či druhou zastoupí navzájem.

6.4.2 S kolegyněmi v mateřské škole

Druhou subkategorii jsem pojmenovala služební vztah s kolegyněmi v mateřské škole. V této subkategorii můžeme vidět soudržnost a spolupráci mezi zástupkyněmi ředitele a ostatními učitelkami v mateřské škole. Právě toto dokazují participantky tvrzeními:

P1: „*Cítím se zde velmi dobře, protože má kolegyně, která je semnou na třídě, je opravdu ta, kterou jsem si mohla jen přát. Ona totiž dělá vše sama, automaticky, nemusím jí o nic navíc žádat, a ještě ke všemu mezi sebou máme velmi dobrý ale i přátelský vztah. A když ví, že třeba nějaký den něco nestíhám, tak mi sama od sebe řekne, ale nech to tak, já to za tebe udělám, nebo já to udělám, ty mi to oplatiš příští týden.*“

Z doloženého tvrzení P1 si můžeme všimnout, že zástupkyně ředitele vyjadřuje jistou spokojenost, která se týká například zmíněné spolupráce s kolegyní, a z doloženého tvrzení můžeme jistě pochopit i to, že zástupkyně a ředitelka mateřské školy spolu mají také kamarádský vztah, což je jistě výsledkem i skvělého formálního tedy toho pracovního vztahu. Také P1 vyjadřuje i jistý vděk za to, co všechno kolegyně pro ni, či za ni dělá.

P1: „...protože má kolegyně, která je semnou na třídě, je opravdu ta, kterou jsem si mohla jen přát.“

S tímto tvrzením souhlasí také P6, která tvrdí, že i u nich v prostředí mateřské školy panuje dobré klima, co se týká učitelského kolektivu, a deklaruje toto tvrzení právě i tím, že tvrdí, že mají mladý kolektiv. Což může být také výsledkem dobrého kolektivu, právě to, že v tomto prostředí jsou si všichni věkově blízko.

P6: „Máme zde hezkou spolupráci, s paníma učitelka je hezká spolupráce, máme zde malý kolektiv, a jsou to tady všechny holky po mateřské nebo ještě mladší.“

Z doloženého tvrzení P6 tedy můžeme vidět, že i v malém a mladém kolektivu může být spolupráce ucházející. Oproti tomu, když se podíváme na tvrzení P7, tak si můžeme všimnout, že zástupkyně ředitele popisuje kolektiv jako takový, že si není věkově blízky. P7 si myslí, že právě tahle situace, kdy v prostředí mateřské školy jsou věkově rozdílné učitelky působí na spolupráci mezi učitelkami v mateřské škole. P7 dokládá, že podle ní je spolupráce v mateřské škole vstřícná a fungující.

P7: „U nás ve školce je to tak, že si nejsme až tak věkově blízké, ale možná právě proto bych tu spolupráci zde popsala jako vstřícnou a fungující, mladé paní učitelky se snaží vyjít vstříc těm starším a to víte, že mladé paní učitelky přijdou namotivované, a ono se to občas těm starším úplně nelíbí, ale já vždy říkám, dejte si každá svůj prostor pro to, abyste si vyzkoušely s dětmi to, co chcete.“

P7 ještě dokládá, že mladé učitelky přicházejí do mateřské školy velmi „namotivované“, ale starší učitelky jim ve všem dávají volný prostor, aby každá nová učitelka v mateřské škole měla dostatečný prostor ke všemu, co se chystá vyzkoušet si s dětmi. Můžeme si všimnout, že oproti vstřícné a fungující spolupráci zmiňuje P8 to, že právě ona je ta, která jde za své kolegyně vyjednávat k paní ředitelce mateřské školy.

P8: „ale co se týče nějaké spolupráce, tak prostě stejně jsem já ta, co jde něco vyjednávat k paní ředitelce a pak jim to jako jejich kolegyně, která je s nimi na stejné lodi přetlumočím“

Zároveň P8 dodává, že si je vědoma, že oproti jejímu vyjednávání s ředitelkou v mateřské škole mají v spolupráci ucházející. Pociťuje jistou svou důležitost v postu zástupce ředitele, protože cítí, že se na ni její kolegyně v případě potřeby obrací.

P8: „*Já myslím, že my tu máme spolupráci dobrou. To bych řekla, že jo. Ve spoustě věcech se na mě kolegyně obrací, ať už je to organizační věci, nebo především teda zajištění směn, dovolených, to si myslím, že se snažím svědomitě všechno hlídat, včetně toho, že se opravdu snažím vyjít všem vstříc, a co se mi líbí, tak že s těmito organizačními věcmi nechodí za paní ředitelkou, ale řešíme to spolu.*“

Z doložených tvrzení P8 můžeme vyčíst, že spolupráci definuje jako dobrou a zástupkyně ředitele se cítí důležitou pro kolegyně v mateřské škole, ať už jde o věci organizační či pracovní. Zároveň z první odpovědi můžeme vyčíst, že se ve své roli cítí jako jistý prostředník, který za své kolegyně chodí vyjednávat např. lepší podmínky za paní ředitelkou. Oproti tomu P9 uvádí jejich spolupráci jako fajn, tvrdí, že mají fajn kolektiv, protože pokud je potřeba, tak si dokáží poradit, pomoci, domluvit se a zaskočit vzájemně za sebe s kolegyněmi.

P9: „*...tak spolupráce je u nás asi taková jako všude jinde, kde pracuje ženský kolektiv, možná by to tady někdy chtělo nějakého toho chlapa (smích), ale ne. Myslím si, že i když prostě pomlouvám a stěžování se tady nevyhneme, pořád jsme fajn kolektiv, vždycky si dokážeme poradit, pomoci, domluvit se, zaskočit za sebe.*“

Z doloženého tvrzení P9 můžeme vyčíst, že zástupce ředitele poukazuje na pouze ženský kolektiv a zmiňuje, že i u nich v mateřské škole se nevyhnou pomlouvám a konfliktům, které se prostě vyskytují i v běžném životě.

6.4.3 Nedůvěra v samu sebe

Třetí subkategorii jsem pojmenovala jako nedůvěru v sama sebe. Ráda bych do této subkategorie zařadila odpovědi zástupkyň ředitelů, které potvrzují buď to, že si nevěří anebo nemají ambice být jednou ředitelkou mateřské školy.

Zástupkyň ředitelů jsem se například ptala i na otázku, zda by měly jednou ambice být ředitelkou mateřské školy. Právě toto dokazují participantky tvrzeními:

P1: „*Tak takové ambice teda opravdu nemám (smích), já určitě fakt ne, protože dennodenně sleduji, jak je opravdu tato práce náročná a kolik toho ten ředitel musí zvládnout.*“

Z doloženého tvrzení P1 se můžeme dočíst, že zástupkyně ředitele ambice být jednou paní ředitelkou nemá. Právě tyto její pocity odůvodnila tím, že je práce ředitele mateřské školy náročná, a den co den ředitel musí zvládnout spousty náročných činností. S tímto tvrzením

souhlasí P8, která tvrdí, že dokonce ona není jako jejich paní ředitelka mateřské školy, a tím poukazuje na to, jak si paní ředitelky v jistém slova smyslu váží. Dále také zmiňuje, že by možná jisté náležitosti zvládla, ale stály by ji hodně úsilí.

P8: *„Já nejsem jako naše paní ředitelka, a nedokázala bych, nebo bych možná to dokázala, ale stálo by mě to opravdu dost nervů.“*

Z doloženého tvrzení P8 můžeme cítit, že zástupkyně ředitele se necítí až tolik sebejistě na to, aby zvládla vykonávat funkci ředitele mateřské školy. S tímto tvrzením jistě souhlasí i P9, která tvrdí, že právě to papírování, které dělá paní ředitelka je opravdu náročné a zabere jí mnoho času, hlavně tedy zmiňuje to, že ředitelka mateřské školy vůbec netráví čas s dětmi.

P9: *„Když vidím to papírování, tak určitě ne (smích). Já opravdu vidím, kolik toho mám já, a ještě prostě další povinnosti co dělá pouze paní ředitelka, a jak málo je s dětmi, já jsem teda taky málo s dětma.“*

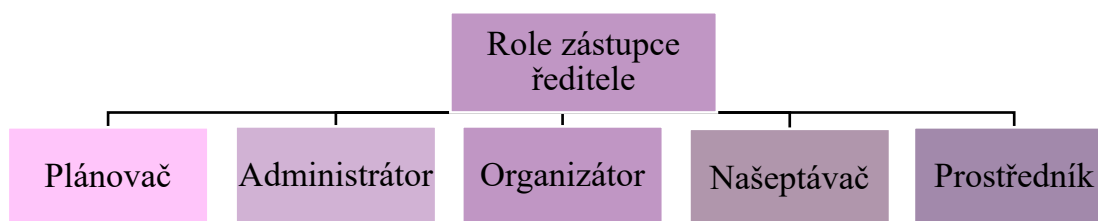
Z doloženého tvrzení P9 zástupkyně ředitele si můžeme všimnout, že zástupkyni ředitele přijde už její náplň práce náročná, a konkrétní práci ředitele mateřské školy vidí jako velmi náročnou.

7 ZÁVĚRY VÝZKUMU

Prostudování si odborné literatury a zjištění z výzkumné části mi poskytly vhled do oblasti, která se týká zástupce ředitele a jeho roli v řízení mateřské školy.

V této kapitole se budu zabývat závěry výzkumných zjištění, ke kterým jsem se realizací výzkumu dospěla. Celým výzkumem mě provázela hlavní výzkumná otázka, která zní: *Jaká je úloha zástupce ředitele v procesu řízení mateřské školy?* Na tuto hlavní otázku odpovím pomocí dílčích otázek. První dílčí otázka se ptá na odlišnosti práce zástupce ředitelů: *Jaké odlišnosti práce má zástupce ředitele ze svého pohledu v řízení mateřské školy?* Z tohoto výzkumu je patrné, že každý zástupce ředitele, ačkoliv mají všichni stejné postavení v rámci hierarchie systému školy, tak jejich náplň práce, a to u zástupce od zástupce se zcela liší. Každá ze zástupců ředitele má jiný úvazek. Úvazek, který se týká pracovních hodin, ať už to je rozdělení přesně na půlky a to tak, že půlku času se zástupce ředitele věnuje administrativním činnostem a půlku času se zástupce ředitele věnuje přímé pedagogické činnosti, nebo tak, že zástupce ředitele s dětmi tráví co nejméně času, například pouze tři hodiny denně. Jistě si z výzkumu můžeme všimnout, že se vyskytuje i patrný rozdíl, kdy na každého zástupce ředitele jsou delegovány rozličné činnosti. Druhá dílčí otázka se ptá na pocity zástupců ředitelů: *Jak zástupce ředitele cítí své působení ve vedení pedagogických pracovníků?* V této části výzkumu byly dle mého nejzajímavější zjištění. Právě zde jsem se dozvěděla, jak se u (ne)vedení svých kolegyně zástupce ředitele cítí, zda jim je tato činnost příjemná či nepříjemná, zda se právě v této roli cítí sebevědomé či jim něco chybí k tomu, aby docílily jisté autority. Třetí dílčí otázka se ptá na spolupráci zástupce ředitele: *Jak se projevuje spolupráce zástupce ředitele s ostatními pracovníky mateřské školy?* Výzkum ukázal, že spolupráce zástupce ředitele s ostatními pracovníky se rozděluje na dvě kategorie, kdy první je spolupráce zástupce ředitele s ředitelem mateřské školy, a ta druhá je spolupráce zástupce ředitele s kolegyněmi v mateřské škole.

Provedením výzkumu se mi podařily odkrýt jisté rozlišnosti v zastoupení rolí zástupců ředitelů. Tyto rozlišnosti vycházejí z rolí, které zastávají zástupce ředitelů při řízení mateřské školy, zároveň jsem si dovolila tyto role nazvat plánovač, administrátor, organizátor, našeptávač a prostředník a zároveň jsem je zobrazila ve schématu.



Obrázek 3: Schéma rolí zástupce ředitele

Všem těmto zmíněným rolím jistě rozumíme, ale myslím si, že role našeptávače ve Vás, jako čtenáři může vyvolávat otázky, jak je právě tato role myšlena. Roli našeptávač jsem zvolila z důvodu toho, že tato role našeptávače může působit i negativně i pozitivně. Role našeptávač úzce souvisí s rolí prostředníka, jelikož našeptávače můžeme chápat jako toho, kdo může v prostředí mateřské školy ať už kolegyním, či řediteli sdělovat jisté informace, které mohou sloužit negativně či pozitivně hlavně pro zástupce ředitele.

Roli prostředníka uvádím právě proto, že zástupce ředitele je jistou osobou mezi personálem mateřské školy, což chápeme jako pedagogické pracovníky i nepedagogické pracovníky a mezi ředitelem mateřské školy. V rámci tohoto vztahu, tedy mezi učitelkami MŠ – zástupcem ředitele – ředitelem MŠ dochází k jistým situacím, při kterých je zástupce ředitele vyslán právě učitelkami mateřské školy k určitému vyjednávání či pouze sdělení jistých informací. Můžeme zde říci, že učitelky zástupce ředitele využívají jako prostředníka v komunikaci mezi nimi samotnými a ředitelem MŠ.

Také se mi provedením výzkumu podařilo dojít k jistému pojmenování role zástupce ředitele, kdy jsem si dovolila tuhle roli pojmenovat tak, že zástupce ředitele je vlastně takovým pseudo ředitelem. Pro někoho pojem pseudo ředitel, může působit pozitivně či negativně, a tak si jej dovolím vysvětlit z mého pohledu. Roli zástupce ředitele jsem pojmenovala pojmem pseudo ředitel právě proto, že zástupce ředitele je z mého pohledu jistým „stínem ředitele“ mateřské školy, ale už nemá takové kompetence jako ředitel mateřské školy.

Také si dovolím souhlasit s výsledky výzkumu, který vznikl ve třech zemích, a to v Austrálii, Finsku a Norsku, tento výzkum nese název „*Working as early childhood centre directors and deputies: perspectives from Australian, Finland and Norway*“. Výzkum je od

autorů Halttunen, Sims, Waniganayake, Hadley, Bøe, Hognestad & Heikka (2019) a zvažuje uzákonění jistého postu vedení zástupce ředitele v různých národních kontextech. Zároveň byli účastníci výzkumu záměrně vybíráni z prostředí, které bylo uznáno jako velice kvalitní, a to na základě výzkumných důkazů, které deklarují, že vysoce kvalifikovaní praktici mohou prokázat efektivní vedení. Pro tento výzkum byl výběr účastníků stanoveny do celkově tři kritérií, kdy bylo nutné, aby zástupci ředitelů a ředitelé měli diplom či titul v rámci předškolního vzdělávání, dále mít více než dva roky praxe a zároveň pocházet z kvalitních předškolních zařízení, které byly stanoveny v rámci předchozích výzkumů. Výsledky přinášejí tři klíčové postřehy, které se týkají práce ředitelů a zástupců ředitelů center pro rané dětství ve zmiňovaných zemích. Prvním klíčovým pojmem z výsledků výzkumu jsou časové zdroje, druhým klíčovým pojmem je samostatné vedení, a třetím klíčovým pojmem je společné vedení zástupce a samotného ředitele. Dovolím si zmínit, že výsledky klíčové oblasti, která nese název společné řízení objasňuje poznatky společného vedení, a naprosto s nimi souhlasím. Poznatky jsou to takové, že společné vedení je uzákoněno prostřednictvím demokratických vztahů mezi řediteli a zástupci ředitelů. Dalším výzkumným zjištěním je, že právě ředitel zapojuje zástupce ředitele do vytváření a zlepšování praktik v centru pro ranou péči. Jistě tak další zajímavostí v tomto výzkumu, je samostatné vedení. Zástupci ředitelů totiž nebyly vyžadovány legislativním nařízením v Austrálii a ve Finsku, avšak v Norsku jsou tyto vedoucí pozice přiděleny vedením školy, další zajímavostí je, že právě ty střediska, které mají sto a více dětí jsou ty, kde je zástupce ředitele potřebný.

Také si dovolím souhlasit s výsledky výzkumu, který byl proveden na základní škole Irenou Lhotkovou a týká se středního managementu školy. Výzkum, který nese název *Střední management v české základní škole* a byl realizován roku 2011. Výzkum se týkal pozice a vnímané významnosti středního managementu, oblastí činnosti a řízení středního managementu školy, a chápání vlastní role středního managementu školy. Výsledky výzkumu poukázaly na skutečnost, že pojem střední management není v prostředí škol používán, a nejčastěji se tedy označuje jako vedoucí funkce, např. vedoucí učitelka. Tudíž můžeme střední management uchopit jako nové označení pro tradiční pedagogické pracovníky. Jejich role je ve školách však zaznamenána jako určitý posun od pedagogiky k managementu, v současnosti je situace taková, že s optimalizací a narůstajícími povinnostmi ředitelů škol jsou i jejich zástupci, vyzdvihování a jejich povinnosti jsou nezastupitelné pro optimální zajištění průběhu pedagogického procesu. Například i ředitele škol uvažují o důležitosti středního managementu, a to právě proto, že se domnívají, že by

byly u ostatních učitelů naplněné jisté manažerské funkce. Proto téma středního managementu školy by mělo být jistou výzvou do budoucna a řídicím pracovníkům by měla být věnována pozornost. Pro srovnání s jinou zemí si můžeme uvést například Velkou Británii, kde je situace opačná, a právě funkce vedoucích metodických orgánů je tam velmi dobře zorganizována. Také právě ve výzkumu poukazují na to, že je důležité nejen řídit spolupráci a komunikaci, ale také přijímat rozhodnutí, řízení změny a také ovlivňování kultury školy. Dovolím si také říci, že právě střední management poukazuje na to, jak je opravdu významné, aby i zástupci ředitele byli také vzdělávání, aby byli „lídry“ a to jistě proto, že právě tato jejich úloha přispívá k rozvoji školy.

Také jsem zjistila zajímavé výsledky z výzkumu, který se týká společného vedení školy byl realizován ve Velké Británii. Výzkum je od autorek Ann McCall a Julie Haigh, které byly spoluředitelkami základní školy a nese název „*Co – headship a powerful model of school leadership (2015)*“ což si můžeme přeložit jako, Co – headships jako mocný model vedení školy. Autorky se zabývaly výzvami i životně důležitými osobními faktory, které vedly k jejich úspěchu při budování kultury výjimečné spolupráce v jejich škole. Ann a Julie zkoumaly mezinárodní výzkum stylů vedení, kdy některé americké výzkumy udržitelné excelence v podnikání byly velmi užitečné, a tak prokázaly, že různé druhy vedení jsou vhodné pro školy v různých fázích. Jedním z jejich poselství bylo: „Když tým nese kolektivní odpovědnost a je kolektivně odměňován, tak vyvolává u všech jednotlivců závazek k odpovědnosti.“ Přijali tři klíčové myšlenky, které byly vzájemná odpovědnost, pokora a distribuované vedení. Autorky společné vedení po devíti měsících vyhodnotily jako velmi přínosné, jelikož svou vizi i ambice ilustrovali se zaměstnanci jistým modelem, který ukazuje různé úrovně kultury v organizaci. Autorky požádali kolegy, aby ohodnotili sebe, své týmy a také školu, poté autorky zjišťují, že se lidé více zajímají o své role a tituly, také o to, co dělají ve své práci. Společnému vedení tak na závěr připisují výhody, které jsou hluboké, a to zejména v prostředí změn a problémů s náborem. Zároveň jejich dynamická kultura je spíše pro model pevného vedení a umožňuje konzistentní strategii a vizi napříč sdílenou organizací. Domnívám se, že by nebylo špatné tento výzkum realizovat i v prostředí českých škol.

7.1 Diskuze a limity výzkumu

Na konci každého výzkumné šetření je také dobré uvědomit si jisté limity, které daný výzkum provází.

Prvním limitem, který si uvědomuji z mé strany je hlavně to, že jsem s prováděním kvalitativního šetření doposud neměla žádnou zkušenost, tudíž pro mě bylo ze začátku poměrně těžké najít si vhodnou cestu k dosažení stanovených cílů. Již při vyhledávání participantek do kvalitativní části výzkumu bylo poměrně složité získat vhodné zástupce ředitelů, a to bych pravděpodobně uvedla i jako druhý limit výzkumu.

Za druhý limit výzkumu tedy považuji dostupný výběr souboru. Již při vyhledávání participantek jsem měla mít dopředu určeno, jaké participantky hledám, a určit si alespoň dvě kritéria. Prvním kritériem by bylo jistě to, že bych hledala zástupce ředitele, který je ve funkci alespoň tři roky, druhým kritériem by byl výběr zástupce ředitele z pouze nesloučené základní a mateřské školy. Ve výzkumu jsem tak měla jednu zástupkyni ředitele, která je ze sloučené základní a mateřské školy.

U mnoha ze zástupkyň ředitelů jsem se setkávala z odpovědí typu „*jé to já nevím, protože tuto funkci dělám teprve krátko, možná bych Vám za nějakých pár let odpověděla jinak*“. Za další limit tedy považuji to, že v počtu získaných participantek bylo pouze pět zástupkyň ředitelů, které mají praxi ve funkci zástupce ředitele více než šest let, před výzkumem jsem si tedy měla zvolit kritérium, které by obnášelo povinnost mít alespoň tři roky praxe ve funkci zástupce ředitele.

Poslední limit, který mě během mého výzkumu provázel, bych řekla, že byla z části přetrvávající situace s pandemií Covid-19, týkalo se to zejména jisté problematiky návštěv v prostředí mateřské školy, kdy jsem prováděla pozorování práce zástupce ředitele. Kdyby nebyla přetrvávající pandemie Covid-19 věřím, že bych v prostředí mateřské školy mohla strávit více času, a tak bych se dozvěděla jistě více informací a náležitostí z práce zástupce ředitele.

Na základě těchto zjištění se tak otevírá jistý prostor k diskuzi nad tímto tématem a stanovením jistých doporučení pro praxi. Prvním doporučením by bylo jistě to, že funkci zástupce ředitele by měli zastávat dostatečně vzdělaní a informovaní pracovníci, kteří za sebou mají léta praxe v samotném oboru učitelství. Další doporučení by bylo to, že je nutné, aby zástupci ředitelů nadále prohlubovali své vědomosti z oblasti managementu a z oblasti řízení školy.

ZÁVĚR

Diplomová práce seznamuje čtenáře s úlohou zástupce ředitele v roli řízení mateřské školy. Hlavním cílem je zjistit, jaká je úloha zástupce ředitele v roli řízení mateřské školy. Teoretická část mé diplomové práce definuje zástupce ředitele, jako takového, postavení zástupce ředitele v systému, a roli zástupce ředitele v pedagogickém procesu. Pozornost v teoretické části je věnována i předškolní instituci, kdy bylo důležité v práci vymezit legislativní zakotvení mateřské školy společně se specifiky samotného řízení mateřské školy. Dále se teoretická část zaměřuje na řízení a vedení školy, do kterého spadají i procesy řízení a vedení lidí, kam právě spadají i nejrůznější moderní trendy ve vedení lidí, také práce popisuje tzv. leading a nadále práce představuje zejména delegování.

V empirické části diplomové práce byl prezentován kvalitativní design výzkumu, který byl realizovaný prostřednictvím dvou výzkumných metod. Jednalo se o metodu polostrukturovaného interview a metodu nestrukturovaného pozorování. Výzkumný soubor se skládal z deseti participantek. Participantky v mém výzkumu byly zástupkyně ředitelů mateřských škol, které byly ve funkci zástupce ředitele od jednoho roku až po šest let. S těmito participantky byl realizován polostrukturovaný interview, všechny participantky tak potvrdily svůj souhlas s účastí na výzkumu diplomové práce. Každá z výzkumných metod byla s participantky realizována jedenkrát. Analýzou a následnou komparací získaných dat vznikly čtyři významové kategorie, které prezentují jednotlivé oblasti, jenž se týkají procesu řízení mateřské školy. Cílem výzkumu pak bylo odhalit odlišnosti práce zástupce ředitele v řídicím procesu mateřské školy, popsat, jak se zástupci ředitelů cítí ve svém působení ve vedení lidí a odhalit profesní specifika spolupráce zástupce ředitele s pedagogickými pracovníky.

V práci jsou předloženy role zástupce ředitele, které byly objeveny prostřednictvím výzkumu. Uvedené role zástupců ředitelů nejsou zcela komplexní a jistě by stálo za to nadále je zkoumat. Cílem mé práce bylo taktéž poskytnout ředitelkám nebo možná ostatním zástupcům ředitelů mateřských škol jistý pohled na práci zástupce ředitele v roli řízení mateřské školy. Je nutné podotknout, že veškeré odpovědi z výzkumů jsou pouze od zástupců ředitelů a nespolupracovala jsem s žádným z ředitelů mateřských škol.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1.] Alderfer, C. P. (1968). *An empirical test of a new theory of human needs*. USA: Department of Administrative Sciences. Yale University.
- [2.] Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing.
- [3.] Bečvářová, Z. (2010). *Kvalita, strategie a efektivita v řízení mateřské školy*. Praha: Portál.
- [4.] Bečvářová, Z. (2003). *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: Portál.
- [5.] Bělohlávek, F. (2012). *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat (2. rozš. vyd)*. Praha: Grada Publishing.
- [6.] Bělohlávek, F., Šuleř, O., & Košťan, P. (2001). *Management*. Olomouc: Rubico.
- [7.] Beneš, M. (2003). *Andragogika. Teoretické základy*. Praha: Eurolex Bohemia.
- [8.] Bedrnová, E. (1997). *Jmenuji vás vedoucím pracovníkem*. Praha: Horizont.
- [9.] Blažek, L. (2014). *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing.
- [10.] Brunclíková, Z. (2014). Základná terminológia školského manažmentu. In. Pisoňová, M. Školský manažment pre študijné odbory učiteľstva a prípravu vedúcich pedagogických zamestnancov. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.
- [11.] Burkovičová, R. (2013). Obtížnost profesních činností v učitelství pro mateřské školy. Ostravská univerzita, Pedagogická fakulta.
- [12.] Bush, T., Bell, L., & Middlewood, D. (Eds.). (2019). *Principles of educational leadership and management*. Los Angeles: SAGE.
- [13.] Cipro, M. (2009). *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada Publishing.
- [14.] Garza, Jr, E., Drysdale, L., Gurr, D., Jacobson, S. & Merchant, B. (2014). *Leadership for school success: lessons from effective principals*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- [15.] Halttunen, L., Sims, M., Waniganayake, M., Hadley, F., Bøe, M., Hognestad, & K., Heikka, J. (2019). *Working as early childhood centre directors and deputies:*

- perspective from Australia, Finland and Norway*. Retrieved from: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/65319/Working%2520as%2520early%2520childhood%2520centre%2520directors%2520and%2520deputies%2520Halttunen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- [16.] Hartzell, G. N., Williams, R. C. et al (1995). *The Influential Assistant Principal: Building Influence and a Stronger Relationship with your Principal*. San Antonio, Texas.
- [17.] Hirsh, W., & Carter, A. (2002). *New directions in Management development*. In Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. (10 ed.) Praha: Grada Publishing.
- [18.] Khelerová, V. (1995). *Komunikační dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing.
- [19.] Kowalski, T. J. (2010). *The school principal: visionary leadership and competent management*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- [20.] Kratochvíl, O. (2009). *Leadership*. Kunovice: Evropský polytechnický institut.
- [21.] Kubátová, H. (n.d.). *Institucionalizované vzdělávání dospělých z hlediska sociologického*. <http://e-pedagogium.upol.cz/pdfs/epd/2010/88/24.pdf>
- [22.] Kuchař, F., Schneider, P., Trojan, V., Urban, J., & Zeman, P. (2014). *Školská politika, finance a leadership v ředitelské praxi*. Praha: Raabe.
- [23.] Lhotková, I. (2011). *Střední management v české základní škole*. Orbis Scholae: 3: 43 – 61. <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=645043>
- [24.] Lhotková, I., Trojan, V., & Kitzberger, J. (2015). *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha: Wolters Kluwer.
- [25.] Lochmanová, A. (2016). *Personalistika – základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media.
- [26.] McCal, A., Haigh, J. (2015). *Co – headship – a powerful model of school leadership*. Great Britain, Yorkshire. <https://www.ssatuk.co.uk/blog/co-headship-a-new-level-of-cooperative-distributed-leadership/>
- [27.] Pisoňová, M. (2011). *Kompetenčný profil manažera výchovno-vzdelávacej inštitúcie*. Bratislava: Wolters Kluwer.
- [28.] Plamínek, J., Fišer, R. (2005). *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing.

- [29.] Plamínek, J. (2011). *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing.
- [30.] Pol, M. (2007). *Škola v proměnách*. Brno: Masarykova univerzita.
- [31.] Petřů Puhrová, B. (2017). *Základy školského managementu a řízení školy*. Studijní opora. [online]. Dostupné z <https://fhs.utb.cz/mdocs-posts/zaklady-skolskeho-managementu-a-rizeni-skoly/>
- [32.] Riedl Černíková, B., Trojanová, I. & Tureckiová, M. (2019). *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*. Praha: Wolters Kluwer.
- [33.] Scoggins, A. J., Bishop, H. L. (1993). *A review of the Literature Regarding the Roles and Responsibility of the Assistant Principal*. New Orleans.
- [34.] Stacke, E. (2005). *Koučování pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada Publishing.
- [35.] Suchý, J., Náhlovský, P. (2012) *Životní koučování a sebekoučování: klíč k pozitivním změnám a osobní spokojenosti*. Praha: Grada Publishing.
- [36.] Světlík, J. (2009). *Marketingové řízení školy (2., aktualiz. vyd)*. Praha: Wolters Kluwer.
- [37.] Syslová, Z. a kol. (2015). *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. Praha: Wolters Kluwer.
- [38.] Trojan, V. (2014). *Pedagogický proces a jeho řízení*. Praha: Wolters Kluwer.
- [39.] Trojan, V., Trojanová, I., & Puškinová, M. (2018). *Zástupce ředitele, aneb, Život mezi mlýnskými kameny (2., aktualizované vydání)*. Praha: Wolters Kluwer.
- [40.] Trojanová, I. (2014). *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer.
- [41.] Vašutová, J. (2004). *Profese učitele v českém vzdělávacím kontextu*. Brno: Paido.
- [45.] Walker, M., Jeffes, J., Hart, R., Lord, P., & Kinder, K. (2011). *Making the links between teachers' professional standards, induction, performance management and continuing professional development*. United Kingdom: National Foundation for Educational Research.
- [46.] Whitmore, J. (2007). *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press.

Zákony a prováděcí předpisy v platném znění

Vyhláška č. 14/2005 Sb. Vyhláška o předškolním vzdělávání.

<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-14>

Zákon č. 561/2004 Sb. Zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. (Školský zákon). (2004). <https://www.zakonyprolidi.cz/nabidka/cs/2004-561/zneni-20050101#p191-1>

Zákon č. 563/2004 Sb. Zákon o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. (2004). <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-563?text=o+pedagogických+pracovn%C3%ADc%C3%ADch>

Zákon č. 262/2006 Sb. Zákon zákoník práce. <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AJ. – a jiné

ATD. – a tak dále

MŠ – mateřská škola

NAPŘ. – například

RVP PV – rámcový vzdělávací program

TZV – takzvaný

ZŘ – zástupce ředitele

ZŠ – základní škola

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Schéma vzniklých kategorií	42
Obrázek 2: Schéma kategorií a subkategorií	43
Obrázek 3: Schéma rolí zástupce ředitele	61

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Participantky výzkumu	38
--	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I:

Rozhovor 8

O: Můžete se popsat?

P8: Jsem žena, je mi 39 let, mám jedno dítě, syna. Ve školství pracuji již od 19-ti let, a měla jsem přestávku pouze na mateřskou dovolenou a poté jsem byla ještě čtyři roky v zahraničí. Konkrétně asi zhruba 15 let pracuji ve školství. Mám vystudovanou střední pedagogickou školu, a to je taky moje nejvyšší vzdělání.

O: Jak jste se k funkci zástupce ředitele dostala?

P8: Funkce zástupce ředitele mi byla nabídnuta paní ředitelkou, která k nám přišla jako nová do funkce. Ona si cítila, že chce dělat nějaké personální změny, a tak odvolala paní zástupkyni, která byla přede mnou, a nabídla tuto pozici mě. Myslím si, že i velká zásluha k této nabídce je to, že paní ředitelka viděla, jak pracuji, a jsem tady jedna z těch, kdo už zde ve školce je déle, tak ve mně nejspíš cítila důvěru (smích). V této funkci jsem od roku 2016, je to tedy 6 let.

O: Jaké je Vaše postavení v mateřské škole?

P8: U nás ve školce jsem tedy paní učitelka, a zástupce ředitele, ale já nemám časově vymezené hodiny, na plnění administrativních činností, já prostě jsem učitelka na plný úvazek, tak jako jiné moje kolegyně, je to 6 hod 12 minut denně, nemám nic navíc ani zde nebývám dýl. Paní ředitelka mi dala na výběr, že kdybych chtěla mít kratší tu přímou pedagogickou činnost, tu pracovní dobu u dětí, ale o to bych musela být na pracovišti dýl, abych všechno zvládla, co se týče té funkce zástupkyně. Takže jsem normálně jak paní učitelky, a vše nutné si dodělávám potom.

O: Jak byste charakterizovala vaší mateřskou školu?

P8: Takže my jsme pětiletá mateřská škola, nacházíme se v centru samotného města, myslím si, že máme lokaci velmi dobrou, máme velkou zahradu, což je taky velké plus, protože chodit zde na vycházky v centru, kde je neustále velký provoz, to není nic dobrého. No, máme dvě třídy předškolního věku, kde jsou děti nejstarší plus na doplnění jsou děti mladšího věku, pak máme dvě třídy mladšího školního věku, a pak poslední třídu máme, kde

máme úplně ty nejmenší děti. Myslím si, že jsme větší mateřská školka. A já učím ve třídě Sluníček, a to jsou děti předškoláci.

O: Vyjmenovala byste činnosti, které na Vás deleguje ředitel / ředitelka mateřské školy?

P8: No, tak já toho mam po víc. Já vám to raději vyčtu, ať na nic nezapomenu (smích). No takže, já v době nepřítomnosti ředitelky na pracovišti zastupuju v plném rozsahu práv a povinností ředitelky příspěvkové organizace, naše paní ředitelka ale je na našem pracovišti stále, takže jsem se s touto zkušeností za těch 6 let ještě nesečkala, ale ... jen jednou byla nemocná, tak jsem šla na tu poradu se zřizovatelem, ale jinak nemám ještě přímou zkušenost s tímhle. Potom mám osobní odpovědnosti, jako úzce spolupracovat s ředitelkou v oblastech řízení školy, a to doplním, že vše, co je potřeba, ona se třeba zeptá, že třeba tak něco zkonzultuje, ale konečné rozhodnutí je na mě, ale zas nevím, co ona semnou až tak konzultuje, jo, zda třeba nějaké jiné paní ředitelky se svými zástupkyněmi neřeší víc, to já nevím. To já nezjistím. Vždy jsem ale připravená, když se chce poradit, ale není to jakoby časté, neřekla bych. Dalším bodem je, spolurozhodovat o finančním ohodnocení zaměstnanců školy, tady musím říct, že to je pravda, že občas paní ředitelka semnou tuto skutečnost chce řešit, ale někdy ne, a já už pak nevím, do jaké míry to tak je, protože já výplatnice nerozdávám, zda to paní ředitelka domluvila, to, na čem jsme se domluvily, já odcházím po nějaké naší společné domluvě, zavru dveře od ředitelny, a je to. Mám pak za úkol, za starost... no dál zodpovídám za zajištění služeb učitelek, za určení zástupců za nemoc či nepřítomnost učitelek, ano to je pravda toto dělám, my máme s kolegyněmi už společný chat, abychom si to ulehčily, kdyby náhodou prostě přes noc nějaká z nás onemocní, tak prostě se tam nějak domluvíme, kdo přijde. Takhle si to ulehčíme, protože v tom chatu jsme opravdu všechny, a vidíme to hned všechny, takže se domluvíme, do tohoto mi paní ředitelka absolutně nezasahuje, protože to jsou standardní věci, když samozřejmě není nějaký větší problém. Někdy třeba, když vymyslíme něco jinak, tak se k tomu třeba vyjádří, ale nekecá mi do toho. Dále plánuju všechny dovolené, zapisuju je, eviduju je, plánuju studijní volna, zároveň je zapisuju, no prostě zajišťuju chod mateřské školy. Dále odpovídám za formální a obsahovou správnost školní a třídní dokumentace, to znamená, že kontroluju třídní knihu, docházkový sešit – no za ten jsem zodpovědná, kontroluju ŠVP aby bylo v souladu, třídní vzdělávací plány, a ředitelka se mě maximálně zeptá, zda je to vše v pořádku, to je vše. Dále zodpovídám za knihu úrazů zaměstnanců. Zodpovídám za požární knihu, mám na starost celou požární kontrolu, dále mám na starost BOZP. Takže to mám taky celý já, když máme školení, nebo máme kontrolu 1x za rok, je to vlastně pan, který chodí na kontrolu, takový

pan bezpečák, já s ním vždy vše procházím, veškeré dokumenty. No, tak dále je mým úkolem, teď tady máme...informuji učitelky o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, ona nám totiž paní ředitelka přepošle něco na email, co by se nás vždy mohlo týkat, ale dle mého zvážení poté to rozposílám dál kolegyním, když se mi to líbí a říkám si, že by se to hodilo kolegyním. Něco z těchto věcí na mě nepřesouvá, ale pokud má paní ředitelka plnou hlavu, tak se na mě obrátí, a něco mi předá. Eviduji docházku zaměstnanců a připravuji výkazy směn za každý měsíc, to znamená, že kontroluji a počítám naše výkazy za celý měsíc, i s dovolenkama, vždy to přepočítám, potvrdím podpisem, a předávám paní ředitelce, a to vždy dělám na začátku měsíce. Dále zabezpečuji spolupráce se základními školama, protože chodíme na návštěvy s dětma, zase bude zápis jo, tak teď to budu zařizovat. Dále vedu pedagogickou praxi, angličtinu, ale to už není to, co by se týkalo zastupitelství. Ale dál ještě vlastně vedu dokumentaci – no, jak se to vezme, to teda spíš vede paní ředitelka, protože ona má celý ten šanon, který se týká hospodaření, tohle všechno dělá ona. Ale veškeré akce domlouvám já nebo čerpání vitamínových doplňků. Provádím kontrolní činnost, ale není to hospitační činnost, protože hospitace si dělá pouze paní ředitelka sama. A hlavně na tu kontrolu ani nemám tak úplně čas, že, abych si odběhla od svých dětí do jiné třídy. Dneska jsem třeba zajišťovala ještě

O: Můžete popsat spolupráci ve Vaší mateřské škole?

P8: Já myslím, že my tu máme spolupráci dobrou. To bych řekla, že jo. Ve spoustě věcech se na mě kolegyně obrací, ať už je to organizační věci, nebo především teda zajištění směn, dovolených, to si myslím, že se snažím svědomitě všechno hlídat, včetně toho, že se opravdu snažím vyjít všem vstříc, a co se mi líbí, tak že s těmito organizačními věcmi nechodí za paní ředitelkou, ale řešíme to spolu. A můžu říct jakoby můj postoj jako zástupce ředitele je tady naprosto v rovnováze s ostatními, já pouze dělám administrativu navíc, jinak jsme prostě na stejné lodi. Myslím si, že se semnou všichni baví narovinu a myslím si, že prostě semnou jednájí víc otevřeně, než třeba by šly jednat kolegyně s paní ředitelkou, ale co se týče nějaké spolupráce, tak prostě stejně jsem já ta, co jde něco vyjednávat k paní ředitelce a pak jim to jako jejich kolegyně, která je s nimi na stejné lodi přetlumočím.

O: Kontrolujete své kolegyně?

P8: Ne, já kolegyně opravdu nekontroluji, jak už jsem dříve zmínila, opravdu to dělá naše paní ředitelka a tohle si dělá ona sama. Řešily jsme to s paní ředitelkou, já bych to mohla dělat, ale prostě domluvily jsme se, že si to bude dělat paní ředitelka sama. Víte, já totiž jsem

pořád u dětí, celou dobu, já mám vlastně plný úvazek učitelka, taky jsem vám už říkala, takže já bych kolegyně ani neměla, jak kontrolovat. Ale samozřejmě, my tady o sobě víme, jak kdo pracuje. To tak asi je všude, že prostě víte o těch svých kolegyních, jaké jsou, jak přistupují k dětem, jaké činnosti dělají raději.

O: Co vše patří do Vaší práce, co se týká administrativy?

P8: Vše, co jsem vám vyjmenovala dříve, takže všechny ty povinnosti, plus klasické organizování pedagogického procesu.

O: Co z administrativní činnosti neděláte každý den?

P8: To jsou ty činnosti, které dělám prostě jednou za nějakou dobu no. Třeba odevzdávání výkazů, jo, to dělám jednou za měsíc, vždy k prvnímu, nebo nějaké papíry pro účetní, to se taky nedělá každý den.

O: Máte jako zástupce ředitele stanovenou odpovědnost za vedení pedagogického procesu?

P8: Ano, samozřejmě mám, protože jsem plným úvazkem paní učitelka.

O: Jaké oblasti řízení se věnujete nejvíce?

P8: Z pravidelnosti jsou to pracovní výkazy, které se zpravidla musí k 1. novému měsíci dávat do ředitelny. BOZP to je tak 2x do roka ta bezpečnost, to není tak časté, no ale zase tam jsou ty lékařské prohlídky pracovníků. Ale čemu se věnuji nejvíce, nejspíš řízení pedagogických pracovníků, kdy vlastně to ale asi nemůžu pojmenovat řízení, nevím no. Ale mám pokyny od paní ředitelky, předej to dál, tak jdu a vždy se všema se potkáme a vyřídíme si, co

O: Jaké oblasti řízení se věnujete nejméně?

P8: To jsou věci, které dělám třeba 1x za rok, zápisy, kontrolní činnosti. I když to jsou ty BOZP lékařské kontroly, ale to je taky docela často.

O: Můžete v některých oblastech řízení rozhodovat sami, pokud ano, tak v jakých?

P8: Ne, já bych řekla, že ne, jako asi bych mohla, ale se vším, co udělám, navrhu atak, tak to jde vždy první k paní ředitelce. Někdy mě to mrzí, ač mi ona třeba řekne, ale udělej si to sama, rozhodni si to. I když třeba plánuji plán učitelek, jako směny, tak i tak to ona vidí jako první, a já právě aby nebyl nějaký problém, tak to tak opravdu vždy udělám, je tady pak příjemnější atmosféra (smích).

O: Jak moc práce zástupce ředitele ovlivňuje Váš život?

P8: No, no nevím myslím si, že ne, protože já si říkám, každý jsme jen člověk, telefon třeba na záchod sebou nenosím (smích), takže když se mi někdo nedovolá, tak třeba potom volám já zpátky. No a já si v noci vypínám zvonění, protože, vím, že máme tu skupinu společnou v chatu, kdy vlastně ... kde se jako nějak domluvíme, a vím, že se takhle domluví i beze mě, kdybych náhodou neodpovídala. Ale takhle si domů práci nenosím.

O: Cítíte se více jako zástupce ředitele či spíše více jako učitelka?

P8: Rozhodně jako učitelka, opravdu mě to i naplňuje tahle práce, protože kdybych měla říct, že bych tady v rámci mé funkce měla být jako nad nimi, jako nějaká jejich nadřízená, tak to tak vůbec nemám, já jim zde ani nic nenařizuji, já jdu a vždy se ptám.

O: Jak se ve Vaší roli cítíte?

P8: Já se právě vůbec necítím jako zástupce ředitele, ale asi spíše opravdu jako paní učitelka. Ba mě to naopak někdy pobaví, protože mě přijde, že mi tak občas říkají jako ze srandy, že někdo řekne „paní zástupkyně“ nebo „paní vedoucí“. Já bych řekla, že se cítím spíše jako ostatní kolegyně. Mě to přijde že mě, asi úplně moc nerespektují, jako tak, když se něco domluvíme, tak to platí. Ale cítím, že ke mně nemají takový respekt jako k paní ředitelce. A občas právě spolu řešíme i to, co na nás na všechny paní ředitelky vymyslela.

O: Stala se Vám někdy situace, při které jste si nevěděla rady?

P8: Určitě, určitě, ano, nevěděla jsem, musela jsem se s tím trošku skamarádit, paní ředitelka mi samozřejmě vždy pomohla, když to bylo nutné, nebo zde na finanční činnosti máme paní účetní ve školce, tak víte, kolikrát mi vrátila například výkazy (smích) no nespočetněkrát, tak pokaždé, když mi to vrátila, tak jsem si to zapamatovala, naučila jsem se to. Ale myslím si, že kdybych měla nějaký zásadní problém, nebo kdybych selhala, to se mi nikdy nestalo, ani zásadní chyby to určitě nedělám.

O: Je na Vaší práci něco, co je Vám nepříjemné nebo je pro Vás problematické?

P8: Dneska třeba byl takový horší den, protože jsem té administrativy měla více, dneska třeba jsem řešila spoustu opravdu spoustu věcí navíc, a nenaplňovalo mě to dneska. Je pro mě problematické a co opravdu nejméně ráda dělám tak to je plánování směn, já jsem taková, že mi opravdu vadí hodně mi vadí konflikty. Nezavdělčí se člověk vždy všem jo, každý si

zde klade nějaké požadavky, a já pak ve finále, aby byl klid, tak lepím ty díry já. To opravdu není tak, že bych si dovolenou psala první, já chci mít opravdu klid, takže čekám, až si kolegyně vyberou to, co jim sedí. Toto je opravdu nejhorší činnosti, nedělá mi to vůbec dobře. Ale jinak co se týče jiných věcí tak mi nic nedělá problém, z ničeho nemám nervy.

O: Jak vypadá Váš běžný pracovní den?

P8: Tak jako každé jiné kolegyně, ale s tím rozdílem, že já mám takový deníček, spíš úkolníček, kde si píši opravdu všechny úkoly, které je potřeba udělat, ale mám tam navíc to, co musím během všeho toho stihnout. Teď jsem třeba ještě sundávala z oken výzdobu, protože se ty okna budou umývat, a sundávala jsem to, protože kolegyně to nestihla, ale mám tady na stole dva šanony, které prostě musím opravdu musím podepsat. Každopádně mám to chaotičtější než kolegyně, protože já ještě do té pedagogické činnosti musím nacpat ještě administrativu. Moje kolegyně je vstřícná, vím, že to všechno sama zvládá, ale je mi blbé, jí třeba když jsme s dětmi na zahradě říct „ty já si jdu papírovat“, tak to je mi blbý, měla bych se naučit více říkat „ne, já teď nemůžu“. Jediné, co mě frustruje je opravdu tohle, mě paní ředitelka řekla, zorganizuj si to sama, ona mi to opravdu řekla.

O: Máte ambice být jednou ředitelkou?

P8: Já, jediné, co jsem kdy měla, tak byla ano, byla to jedna doba, kdy jsem si to chtěla zkusit, opravdu jedna doba (smích). Ale jsou tam dvě věci, které mě utvrzují v tom, že ne. Takže teď bych Vám řekla, že ne, opět mám tu vlnu, že ne. Protože rodičovská veřejnost, je první věc, co mě naprosto odrazuje. Já nejsem jako naše paní ředitelka, a nedokázala bych, nebo bych možná to dokázala, ale stálo by mě to opravdu dost nervů. Vzít ten mikrofon do ruky, když máme velkou slavnost na domu kultury, a jít tam a uvítat tam sto lidí, tak to by byl můj konec. To já na to nemám, tady tohle, já jsem komunikativní, ale pouze v malé skupině. To si vůbec nedovedu představit, už teď se bojím, protože my budeme mít vystoupení, a já už vidím, jak mi paní ředitelka řekne, běž a běž si to zkusit. Tak já bych řekla, že dávám výpověď, já bych to neudělala, fakt bych to neudělala. Já už vidím, že prostě bych z té školky musela odejít a jít třeba za manželem do práce do firmy (smích). A další věc je, já prostě nedávám konflikty, opravdu nedávám, takže já nevím, jestli bych to dokázala, každý ten konflikt ustát, i sebevětší, já prostě na mě jde všechno vidět, na mě už vidíte, že já padám.... No takže to je jedna věc, a druhá věc, je ta finanční gramotnost, to tady prostě musí být, i když mi paní ředitelka říká, máš tady účetní, která to hlídá a všechno, ale nevím, jestli bych to zvládá. Prostě hlavně ty konflikty, a ta rodičovská veřejnost, protože

to spíš no, konfliktů je čím dál víc, pořád člověk nemůže ustupovat. A já tady i s rodičemi, vždy všechno odkývu a raději uhnu, a ředitelka toto dělat nemůže. A věřím, že ta stránka těch administrativních činností, ty papíry, to věřím, že se to každý naučí, stejně tak, jako počítačová gramotnost, to bych se taky naučila, ač na to nejsem úplně nejlepší, ale asi bych se to naučila. Naše paní ředitelka se to taky naučila, no ale jako veřejné vystupování konfliktů a finanční gramotnost, no respekt prostě.

O: Popsala byste Vaší spolupráci s paní ředitelkou?

P8: Já si myslím, že to máme dobrý, protože já ji dokážu říct, že nesouhlasím a ona to asertivně přijme, dokážeme se bavit o všech osobních věcech, o tom, co budeme vařit, no prostě o dětech se bavíme o tom, co budeme vařit, pochválíme si oblečení. To je taky důležité, že neřeším pouze pracovní věci, normálně si dokážeme povykládat, a myslím si, že jo, že ona je taková přístupná, a že mi dokáže naslouchat, dokáže mi říct, rovnou že ne, nebo si o tom popřemýšlí, já si myslím, že ta komunikace je dobrá, no ale říkám, jsou tam takové věci, který bych se trochu bála. Myslím si, že ona mě moc nepouští do těch finančních věcí, ale nevím, nechci jí křivdit.

Příloha P II:

Pozorovací arch práce zástupkyně ředitele

*ZŘ – zástupce ředitele

Popis prostředí	Popis činností	Komentář výzkumníka
<p>Mateřská škola na mě působila už od prvního pohledu velmi příjemně, jelikož mateřská škola byla nejspíš zrovna čerstvě omítnutá. Mateřská školka tím pádem vypadala nově, a velmi hezky.</p>	<p>PŘÍCHOD DO MATEŘSKÉ ŠKOLY <i>(Setkání s paní zástupkyní začalo probíhat, když jsme se po 9 hodině ranní setkaly před mateřskou školou).</i></p> <p>Zástupkyně ředitele měla tento den odpolední směnu, takže přišla po 9 hodině ranní do mateřské školy.</p> <p>Po příchodu do mateřské školy si paní zástupkyně odložila ve své kanceláři, následovalo pozdravení se s paní ředitelkou.</p>	<p><i>(Zde jsem se tedy šla pozdravit i já a zároveň jsem se představila paní ředitelce, a seznámila ji s mou přítomností v mateřské škole – o které předem samozřejmě věděla, protože si paní zástupkyně „žádala“ o svolení).</i></p> <p>Od začátku jsem se v této mateřské škole cítila velmi příjemně, protože si semnou chvíli povídala i samotná paní ředitelka.</p>
	<p>PŘEDSTAVENÍ SE, SEZNÁMENÍ SE S PROSTOREM ŠKOLY</p> <p>Poté zástupkyně ředitele šla obejít třídy, a pozdravit se s kolegyněmi. Zároveň mě zástupkyně provedla po mateřské škole, a seznámila mě s prostředím.</p> <p>Poté jsme se společně vrátily do třídy, ve které paní zástupkyně s kolegyní společně učí, a společně jsme si povídaly o jejich povinnostech, které se týkají administrativy.</p> <p>Bylo mi umožněno nahlédnout do třídní knihy (k ukázce zápisů činností), do evidence dětí (k ukázce zápisu docházky).</p>	
	<p>PRÁCE ZŘ V KANCELÁŘI</p> <p>Přesunuly jsme se společně s paní zástupkyní do její kanceláře, kde jsme si povídaly o</p>	

	<p>všem, co měla ten daný den v plánu, samozřejmě, že už tak nestihla udělat co ten den chtěla, protože jsme se zdržely seznamováním s prostředím mateřské školy a společným prohlížením administrativní práce, kterou paní zástupkyně zastává ve své třídě.</p> <p>V kanceláři tedy paní zástupkyně ředitele jako první usedla za stůl a kontrolovala došlé emaily, při kontrolování emailů mi sdělila, že ji tohle od práce kolikrát dost zdržuje, protože se jí neustále v emailech objevují nabídky, které nejsou adekvátní pro mateřskou školu, ale nemá právo na to, zařadit nějakou poštu do složky s nevyžádanými emaily. Následně si zástupkyně ředitele emaily roztřídila dle důležitosti vyřízení a o některé rozhodnutí, na které měla čas si plánovala konzultaci s paní ředitelkou.</p> <p>Poté si zástupkyně ředitele zkontrolovala telefon.</p> <p>Dále ten den měla zástupkyně ředitele naplánovanou schůzku s paní logopedkou, která k nim do mateřské školy dochází, ovšem tato schůzka byla naplánovaná na dobu po obědě, kdy právě společně budou u dětí.</p>	<p><i>(Bylo mi řečeno, že ve spoustě věcí, co se týče například plánování akcí pro děti, může zástupkyně ředitele rozhodovat sama, ale i přes to, poté si jde pro schválení za paní ředitelkou).</i></p>
	<p style="text-align: center;">ODCHOD DO TŘÍDY</p> <p>Zde nastal odchod do třídy, kdy paní zástupkyně šla pomoci s dětmi, které se právě vrátily z vycházky. Šlo o dohlédnutí v hygienických prostorách, u kterých si semnou povídala o tom, že je právě tahle organizace času někdy složitá, a to například, když nastane nějaká situace, při které musí okamžitě jednat, telefonovat, nebo třeba dokonce jít za paní ředitelkou.</p>	<p><i>(Zástupkyně ředitele takové nastalé situace řeší tak, že co dle ní „nehoří“ tak počká do dalšího dne, a co dle ní „hoří“, tak už je stejně pozdě)</i></p>
	<p>NÁVRAT DO KANCELÁŘE</p>	

	<p>Paní zástupkyně byla ještě tak ochotná, a svůj oběd si nechala na později, a tak jsme se společně ještě vrátily do její kanceláře.</p> <p>Umožnila mi nahlédnout, do různých evidencí, a celkově dokumentů, o které se stará.</p> <p>Momentálně se v následujících dnech bude zabývat plánováním zápisu dětí do mateřské školy. Zde mi prozradila, že jejím úkolem bude připravit k vyvěšení na webové stránky školy veškeré informace, které se budou zápisu do mateřské školy týkat. S tímto souvisí i příprava plakátů, který budou vyvěšovat na nástěnky v prostředí mateřské školy.</p> <p>Se zmíněnými nástěnkami, tak plakát o zápisu do mateřské školy nebyla její jediná činnost, také ráno při obcházení tříd, a pozdravení se s kolegyněmi, paní zástupkyně v každé třídě projevila jistou žádost o obměnění obsahu nástěnky. Téměř všechny kolegyně jí odvětily, že už něco společně s dětmi připravují.</p>	<p><i>(Zde jsem měla možnost vidět komunikaci s kolegyněmi, a jistě zadávání „úkolů“ od zástupkyně ředitele)</i> <i>(administrativní činnost zástupkyně ředitele – řízení pedagogických pracovníků)</i></p>
	<p>Jelikož šla zástupkyně ředitele vystřídat svou kolegyni u dětí, která s nimi zůstala o trochu déle, než je běžné. (Po vyžádání zástupkyně ředitele)</p> <p>Zde mé pozorování práce zástupkyně ředitele končilo, a já jsem se šla se všemi v mateřské škole rozloučit, a v neposlední řadě poděkovat zástupkyni ředitele za její čas, a vstřícnost.</p> <p style="text-align: center;">ODCHOD Z MATEŘSKÉ ŠKOLY</p>	<p><i>(V této mateřské škole jsem se cítila velmi příjemně, a cítila jsem se, že jsem mezi lidmi, kteří mezi sebou mají hezký přátelský i služební vztah.)</i></p>

