



# ČESKÁ ŠKOLNÍ INSPEKCE

Oblastní pracoviště

Střední Čechy

---

## Inspekční zpráva

**Mateřská škola a Školní jídelna Říčany**

Štefánikova 1616, 251 01 Říčany

Identifikátor zařízení: 600 051 960

Zřizovatel: Město Říčany, Masarykovo náměstí 53, 251 01 Říčany

Školský úřad Praha – východ, Biskupská 7, 111 21 Praha 1

Termín konání orientační inspekce: 25. a 27. leden a 17. únor 2000

Čj.	025 42/00-1306
Signatura	oc5at105

## CHARAKTERISTIKA ZAŘÍZENÍ

Mateřská škola je rozpočtovou organizací s právní subjektivitou. Součástí je školní jídelna. Škola je pětiletá s heterogenním seskupením dětí. Aktuální počet dětí je 139.

Ředitelka školy paní Marie Sedláčková byla do funkce jmenována na základě konkurzního řízení s účinností od 1. července 1999.

## HODNOCENÍ KVALITY VZDĚLÁVACÍ ČINNOSTI

V průběhu orientační inspekce byly sledovány podmínky a průběh výchovně vzdělávací činnosti ve **spontánních i řízených činnostech**.

Následující zjištění jsou pro sledované činnosti obecně platné

- Výchoziskem pro plánování jsou aktuálně doporučené materiály pro mateřské školy (Jaro, léto, podzim, zima, Šimon půjde do školy..)
- Realizace spontánních a řízených aktivit na škole je *teoreticky* koordinována tematickými plány, které by podle deklarovaných požadavků ředitelky školy měly plnit funkci denních příprav pedagogických pracovníků. V některých třídách bylo zjištěno, že výchovně-vzdělávací činnost nebyla plánována a připravenost učitelek byla obecně nevyhovující. Ze zjištění dále vyplývá, že plány neobsahují rovnoměrně všechny složky vzdělávací činnosti, v cílech není preferován osobnostní rozvoj včetně mimoracionálních složek poznávání. Cíle nejsou diferencovány ve vztahu k individuálním schopnostem a předpokladům dětí. Týdenní plánování není funkční, není prováděno v integrovaných celcích, které postihují přirozené logické souvislosti. Kontinuita výchovně-vzdělávacího procesu tak není zajištěna. Proklamovaná individuální práce s dětmi se specifickými potřebami není cíleně realizována, individuální programy nebyly předloženy. Operativně je ředitelkou školy zajištěna spolupráce s klinickým logopedem. Analýzou dokumentace i při hospitaci ČŠI bylo zjištěno časté využívání televize bez návaznosti na obsah a kreativního využití ve výchovně-vzdělávací činnosti.
- Školou není zajištěna nabídka zájmových aktivit dětí, zprostředkována je logopedická péče za úplatu a v podvečerních hodinách jsou poskytovány prostory v mateřské škole pro cvičení jógy. Plánovaná výuka flétny není učitelkami realizována.
- Personální podmínky jsou velmi dobré, výchovně-vzdělávací proces je zajištěn pedagogickými pracovníky s požadovanou pedagogickou a odbornou způsobilostí. Dosažené odborné dovednosti a poznatky z dalšího vzdělávání výrazně neovlivňují kvalitu výchovně-vzdělávacího procesu. Současný personální handicap je i ve fluktuaci pedagogických pracovníků.
- K realizaci činností má mateřská škola velmi dobré prostorové i materiální podmínky. Ve vztahu k počtu dětí i vzdělávacímu programu je škola vybavena didaktickými pomůckami k jednotlivým činnostem v dostatečném množství, efektivita jejich využívání je však nedostatečná. Třídy a herny jsou vybaveny standardně, z hlediska stimulace dětí je prostředí málo podnětné. K rozmanitému využívání hraček, didaktických pomůcek i ostatního materiálu a k obohacování hrových aktivit dětí nejsou pedagogickými pracovníky vytvářeny optimální podmínky.
- Ve vztahu k počtu dětí i vzdělávacímu programu je škola vybavena didaktickými pomůckami k jednotlivým činnostem v dostatečném množství, efektivita jejich využívání je

však nedostatečná. Audiovizuální technika je využívána, neplní však plnohodnotně svoji funkci. Negativem je i absence využívání hudebního nástroje.

- Prostředí mateřské školy je čisté, většinou odpovídá hygienickým požadavkům pro děti i pro výkon všech zaměstnanců. Estetika a uspořádání jednotlivých účelových místností mateřské školy je na rozdílné úrovni, od velmi nízké po dobrou. Je odrazem vztahu jednotlivých pedagogických pracovníků k prostředí, v němž pracují a vychovávají svěřené děti. Negativně a neesteticky působí např. forma sdělování informací pro rodiče v imperativech (neuspořádaně polepené dveře při vstupu do třídy), nedůslednost některých učitelek při úklidu hraček a pomůcek.
- Režim dne jednotlivých tříd není diferencován, časově není zabezpečen plynulost a návaznost některých činností (neefektivní prostoje při stravování, kumulace dětí jednotlivých tříd při přípravě na pobyt venku), nedostatečný je časový prostor (1hod. 15. min.) pro pobyt dětí venku, stanovený režim nezohledňuje individuální potřebu spánku dětí.
- V průběhu inspekční činnosti nebyly vytvářeny dostatečně vhodné psychohygienické podmínky, výrazně převažovaly řízené a organizované činnosti včetně přechodových, chyběl prostor pro volbu spontánních aktivit a uspokojení potřeby volného pohybu s dostatečnou relaxací dětí.
- Organizace většiny činností byl charakteristická rutinní strukturou a formami práce postavené na dominantní roli učitelky. Výuka byla jednotvárná, neumožňovala výraznější aktivitu dětí a rozvoj jejich kompetencí. Obecně nebyly respektovány individuální dispozice dětí. Výrazné nedostatky byly z hlediska efektivity a smysluplného využívání času (časté prostoje v režimových momentech, nepromyšlená organizace výchovně-vzdělávacích celků, organizace pobytu venku).
- Ve spontánních činnostech měly děti příležitost ke vzájemné komunikaci mezi sebou, přirozeně spolupracovaly. Frontálně vedená výuka však neumožňovala dostatečný rozvoj jejich komunikativních schopností a jejich jazykové kultury. Svou dominancí nebyl v řízených činnostech učitelkami poskytnut dětem prostor pro diskusi, vyjádření vlastního názoru, příp. uplatnění tvořivosti. Často se projevila naopak neřízená komunikace, která byla většinou učitelkami potlačována.
- Vstupní motivační metody byly málo účinné, průběžné motivační metody zastoupeny sporadicky. Nedostatečně bylo využito dostupných pomůcek, potřeb nebo rekvizit včetně hudebního nástroje, což se projevilo klesající aktivitou a výrazným nezájmem některých dětí. Nebyly doceněny takové formy motivace a takové činnosti, které by vedly svým obsahem a přitažlivostí k plnému zaujetí a uspokojení dětí. Průběžné slovní hodnocení bylo převážně pozitivní, ale neosobní a za výkony, které jsou součástí běžných povinností.
- Hygienické, společenské a kulturní návyky dětí jsou na průměrné úrovni, nízká je úroveň stolování. Nedůslednost některých učitelek ve vedení dětí se projevuje především v oblasti samostatnosti a sebeobslužných návyků dětí.

### **Spontánní činnosti**

Pro spontánní a pohybové aktivity nebyl vytvořen v režimu dne dostatečný prostor, omezen byl pouze na dobu scházení dětí a odpoledních volných činnostech. Nabídka stimulujících činností učitelkami byla zaznamenána ojediněle. Význam odborně vzdělané učitelky při obohacování a vlivu na rozšiřování dovedností v herních situacích byl zcela podceněn. Prostor vymezený v režimu dne pro ranní hrové aktivity byl neefektivně a bez zpětné vazby využit ke společnému sledování ranního televizního pořadu (spojené dvě třídy s dvěma učitelkami), v dalších dvou

třídách probíhaly ranní hry dětí pod občasným dohledem učitelek, zaneprázdněnými jinými činnostmi.

### **Řízené činnosti**

Řízené činnosti zaujímaly podstatnou část dne, i přechody mezi jednotlivými činnostmi byly organizované. Aktivity nebyly nabízeny jako možnost, probíhaly výhradně frontálně. Hospitované činnosti nebyly dobře připraveny a promyšleny. Jejich kvalitu nepříznivě ovlivnily i nedostatky v metodických postupech i organizaci. Chybělo střídání činností, aktivizující organizační formy, dostatek podnětných a různorodých pomůcek (tělovýchovné činnosti, rozvoj poznání i jazyková výchova).

Učební příležitosti nebyly navozovány přirozeně, zvolené metody neodpovídaly podmínkám věkově heterogenního třídního kolektivu. Realizované činnosti byly jednotvárné a statické. Zvolené postupy neumožňovaly aktivní učení a emoční prožívání, postrádaly nápadité varianty.

### **Hodnocení kvality vzdělávací činnosti**

*V plánování výchovně-vzdělávací činnosti školy jsou citelně slabá místa, příprava pedagogických pracovníků je nevyhovující. V oblasti motivace a hodnocení jsou výrazné nedostatky, nevyhovující je organizace, formy a metody vzdělávací práce. Oblast interakce a komunikace je hodnocena ještě jako průměrná.*

*Na základě zjištění v jednotlivých sledovaných oblastech je kvalita vzdělávací činnosti hodnocena jako podprůměrná, s výraznými nedostatky.*

## **HODNOCENÍ KVALITY ŘÍZENÍ**

### **Plánování**

Dlouhodobá koncepce školy je naznačena obecně, deklarovány jsou některé proklamativní teze. Záměry nejsou podrobovány korekcím založené na konfrontaci a rozborech výchozí situace se skutečnými potřebami a podmínkami školy. Roční plán jen částečně konkretizuje dlouhodobý výhled, plánování je pojato v jednotlivostech. Evidentní je sice snaha ředitelky o formulace zdrojů a prostředků pro praktickou činnost, záměry však nejsou ve skutečnosti realizovány. Z podrobné analýzy systému plánování není patrná zpětná vazba, systém postrádá komplexní provázanost mezi ostatními oblastmi řízení především kontroly a hodnocení. Pro uskutečňování cílů chybí iniciativní a upřímná účast, kooperativní přístup a společné úsilí všech pracovníků.

Plánované úkoly nejsou prokazatelně funkčně a systematicky vyhodnocovány, chybí důsledná diagnostická a analytická činnost ředitelky jako nutný předpoklad k regulaci nutných změn a racionalizaci vyšších požadavků.

### **Organizování**

Kompetence ve vedení mateřské školy a dílčí povinnosti zaměstnankyň jsou částečně stanoveny. Pracovnice jsou povinny řídit se Pracovním řádem MŠMT čj. 16969/96-42, se kterým byly prokazatelně seznámeny. Formálně je zajištěna zastupitelnost pracovníků, příslušné pravomoci zástupkyně ředitelky v pedagogické oblasti však nejsou konkrétně definovány. V této oblasti není zastupitelnost funkční. Z tohoto důvodu nebyly vytvořeny optimální podmínky k výkonu školní inspekce.

V oblasti řízení jsou zpracovány dílčí *dokumenty zajišťující chod organizace*. Organizační uspořádání mateřské školy včetně školní jídelny, počet pracovníků a rozvržení pracovní doby umožňuje převážně plynulý provoz mateřské školy a koordinaci činností pedagogických i provozních pracovníků.

Na škole je vedena *povinná dokumentace* stanovena § 45b, odst. (1) zákona č. 76/1978 Sb. o školských zařízeních, ve znění pozdějších změn. Kontrolovaná dokumentace (evidence dětí, přehled docházky, přehled výchovné práce) je vedena na předepsaných tiskopisech. Ve vedení dokumentace byly shledány některé formální nedostatky: chybí dílčí údaje v evidenčních listech dětí, náležitosti v přehledech výchovné práce, nezřídka zcela chybí v některých třídách záznamy o náplni a obsahu výchovně-vzdělávací činnosti. Administrativní úroveň povinné i ostatní dokumentace je velmi nízká.

*Vnější informační systém* směrem k rodičům funguje v běžném a tradičním rozsahu forem spolupráce. Řád mateřské školy obsahuje základní informace o organizaci a chodu zařízení, v oblasti přerušování docházky dětí do mateřské školy a odpovědnosti rodičů za dítě jsou zveřejněny nepřesné informace. Nabídka zájmových aktivit není aktualizována. Řád školy postrádá práva dětí a rodičů. Forma sdělování dalších interních informací v imperativních na dveřích při vstupu do tříd nevytváří dobrý předpoklad k otevřené a vstřícné spolupráci s rodinou. Většinou funkční je *vnitřní informační systém* směrem k personálu mateřské školy. Ředitelka preferuje nejúčinnější formu individuálního sdělování, vhodným prostředkem jsou termínově stanovené pedagogické rady a provozní porady.

### **Vedení a motivování pracovníků**

Ředitelka školy se snaží o některé změny v zažitém dlouhodobém stylu práce mateřské školy s obtížně měnitelnou rutinou a konzervativním postojem k modernímu pojetí výchovně-vzdělávacího procesu. Její styl řízení je však velmi liberální, často s přílišnou tolerancí k zásadním nedostatkům. Vedení pedagogických pracovníků je téměř nefunkční, zpětná vazba dosud minimální. Z hlediska motivování upřednostňuje ředitelka svůj vlastní příklad, který je však málo účinný.

Kritéria pro ohodnocení pracovníků v nenárokové složce platu nejsou rozpracována, na podmínky školy nejsou konkretizována. V této formě hodnocení pokračuje ředitelka v zažitém systému bez výrazných změn a diferenciací nadtarifních částek platu. Ze zjištění vyplývá výrazné nadhodnocení některých pedagogických pracovníků.

Hodnocení ředitelky postrádá objektivní zjišťování charakterizující stav, skutečnou kvalitu a výsledky práce.

### **Kontrolní mechanismy**

Systém kontrolní činnosti ředitelky není důsledně a promyšleně propracován. Stručný plán hospitační a kontrolní činnosti je pouze časový rozvrh kontroly. Chybí návaznost na vytýčené úkoly ročního plánu v oblasti výchovně-vzdělávací práce, diferenciací a následná kontrola podle skutečných potřeb. Hospitační činnost není prováděna systematicky, ovlivněna je i značnou fluktuací pedagogických pracovníků. Hodnocení je obecné bez odborné kritické náročnosti a konkrétních závěrů. Rozborová činnost učitelek a jejich sebereflexe je nedostatečná. Učitelky se nedokáží v rozboru orientovat, nevyhovující je úroveň analytické činnosti výsledků výchovně-vzdělávacího procesu. Sebehodnocení nespočívá na objektivizujících nástrojích.

### **Hodnocení kvality řízení**

*Plánování má převážně proklamativní charakter, je spíše formální a není dostatečně účinným prostředkem systematického řízení školy. Vykazuje převahu negativ.*

*Organizační struktura je vymezena vnitřními předpisy, v jejich obsahu a praktickém naplňování jsou negativa a pozitiva zhruba v rovnováze. Organizování má průměrnou úroveň.*

*Vedení a motivování je ve svých důsledcích málo účinné a efektivní.*

*Kontrolní systém není dosud využíván jako důležitý nástroj korekce, inovace výchovně-vzdělávací práce a efektivní strategie řízení. V kontrolním systému převažují negativa.*

*Řízení školy má citelně slabá místa.*

## VÝČET DOKLADŮ, O KTERÉ SE INSPEKČNÍ ZJIŠTĚNÍ OPÍRÁ

- Rozhodnutí o zařazení do sítě škol, školských a předškolních zařízení čj. 8726/98
- Povinná dokumentace školy dle § 45b zákona ČNR č. 76/1978 Sb., o školských zařízeních ve znění pozdějších předpisů
- Výkaz o mateřské škole pro školní rok 1999/2000
- Režim dne
- Plány výchovně-vzdělávací práce, hodnocení výchovné práce v měsíci X., XI./99
- Řídící dokumentace – koncepce školy, roční plán, plán hospitační a kontrolní činnosti, záznamy z kontrolní činnosti, statut mateřské školy, vnitřní pokyn č. 11-organizační řád mateřské školy, vnitřní pokyn bez č. – režim školy, zpráva o činnosti školy ve školním roce 1998/99, rozvržení výchovné povinnosti pedagogických pracovníků a pracovní doby ostatních zaměstnanců, plán pedagogických rad, zápis z pedagogické a pracovní porady ze dne 1. září 1999
- Sdělení o výsledcích inspekční činnosti čj. O-03-05/9697/Dr-46

## ZÁVĚR

### **Pozitiva:**

- Záměr a snaha ředitelky o změny ve stereotypním a rutinním stylu práce mateřské školy

### **Negativa:**

- Výrazné nedostatky v plánování výchovně-vzdělávacích činností
- Nevyhovující příprava a připravenost pedagogických pracovníků na výchovně-vzdělávací proces, rutinní a neefektivní styl výuky
- Citelně slabá místa v organizaci, volbě a využití forem a metod výchovně-vzdělávací činnosti
- Neúčinný kontrolní systém, vedení a motivování pedagogických pracovníků
- Nefunkční zastupitelnost ředitelky školy v pedagogické oblasti
- Nízká administrativní úroveň vedení dokumentace

*Mateřská škola není dosud optimálně fungující jednotkou s výraznou podporou, iniciativním přístupem a participací pracovníků k dosažení vyššího standardu kvality. Probíhá zde složitý proces, podmíněný změnou vedení školy.*

*Úroveň kvality výchovně-vzdělávací činnosti školy je podprůměrná, přetrvávají výrazné nedostatky zjištěné již v předcházející inspekci a uvedené ve Sdělení o výsledcích inspekční činnosti čj. O-03-05/9697/Dr-46.*

*Celkový styl řízení není ve svých důsledcích dostatečně efektivní a racionální, management školy postrádá flexibilní inovaci a proměny v globálním kontextu. V řízení byla shledána citelně slabá místa.*

*V průběhu inspekční činnosti nebylo shledáno ve sledovaných oblastech neefektivní využívání finančních prostředků přidělených ze státního rozpočtu ani porušení obecně platných právních předpisů.*

**Doporučení ředitele školy:**

- Výrazně zvýšit požadavky praxe na vytváření efektivního systému řízení, důkladnou přípravu, připravenost a osobní odpovědnost pedagogických pracovníků za kvalitu výchovně-vzdělávacího procesu, důrazně usilovat o zásadní změnu role pedagogického pracovníka a jeho osobnostní kompetence

**Doporučení školskému úřadu:**

- Neprodleně přijmout opatření ke zkvalitnění práce školy

**Datum vyhotovení inspekční zprávy a složení inspekčního týmu**

Razítko

Školní inspektorka

Titul, jméno a příjmení

Podpis

Dana Sedláčková

Dana Sedláčková v. r.

V Příbrami dne 8. března 2000

**Datum a podpis ředitelky předškolního zařízení stvrzující převzetí inspekční zprávy**

Datum převzetí inspekční zprávy: 13. března 2000

Razítko

Marie Sedláčková

Marie Sedláčková v. r.  
Podpis ředitelky

*Předmětem inspekce bylo dílčí zhodnocení činnosti předškolního zařízení dle § 18 odst. 3, 4 zákona ČNR č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, ve znění pozdějších předpisů.*

*Dle § 19 odst. 8 téhož zákona může ředitelka předškolního zařízení podat připomínky k obsahu inspekční zprávy České školní inspekci do 14 dnů po jejím obdržení. Připomínky k obsahu inspekční zprávy jsou její součástí.*

**Hodnotící stupnice**

Stupeň	Širší slovní hodnocení
Vynikající	<i>Zcela mimořádný, příkladný</i>
Velmi dobrý	<i>Výrazná převaha pozitiv, drobné a formální nedostatky, nadprůměrná až spíše nadprůměrná úroveň</i>
Dobrý	<i>Negativa a pozitiva v rovnováze, průměrná úroveň</i>
Ještě vyhovující	<i>Převaha negativ, výrazné nedostatky, citelně slabá místa</i>
Nevyhovující	<i>Zásadní nedostatky, které ohrožují průběh výchovně-vzdělávacího procesu.</i>
Plní, je v souladu	<i>Dodržuje, čerpá účelně, efektivně</i>
Neplní, není v souladu	<i>Nedodržuje, nečerpá účelně, efektivně</i>

**Další adresáti inspekční zprávy**

Adresát	Datum předání/odeslání inspekční zprávy	Podpis příjemce nebo čj. jednacího protokolu ČŠI
Školský úřad Praha-východ	6. dubna 2000	025 42a/00-1306
Zřizovatel Město Říčany	6. dubna 2000	025 42b/00-1306

**Připomínky ředitelky předškolního zařízení**

Datum	Čj. jednacího protokolu ČŠI	Text
-	-	Připomínky nebyly podány