

U n i v e r z i t a K a r l o v a

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**Možnosti a předpoklady podnikání v oblasti
předškolní výchovy a vzdělávání**

**Options and Preconditions of Entrepreneurial
Activities in the Field of Early Childhood Care
and Education**

Závěrečná bakalářská práce

Autor: Barbora Bednaříková

Obor: Školský management

Forma studia: kombinované

Vedoucí práce: Mgr. Vladimíra Hovančíková

Datum odevzdání práce:

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

Barbora Bednaříková

Poděkování

Děkuji paní Mgr. Vladimíře Hovančkové za rady a připomínky, které mi poskytla při vzniku této práce.

Ráda bych také poděkovala všem respondentům za ochotu vyjádřit své názory, zejména pak ředitelům organizací, kteří mi poskytli rozhovor a podělili se o své zkušenosti.

Resumé

Předkládaná bakalářská práce se zabývá problematikou předškolního vzdělávání v České republice. Popisuje vývoj vzdělávání po revoluci od listopadu 1989, monitoruje současný stav mateřských škol a rozvoj různých typů alternativních zařízení. Práce vychází z analýzy vybraných soukromých zařízení pro děti v předškolním věku. Cílem práce je zjistit možnosti a předpoklady pro založení soukromé mateřské školy a na základě získaných údajů je proveden návrh modelu soukromé MŠ. Vypracovaná studie bude přínosem nejenom pro pracovníky v oblasti školství, ale pro všechny, kteří uvažují o založení soukromého předškolního zařízení.

Summary

The bachelor's thesis inquires into the issue of early childhood care and education in the Czech Republic. It describes development in the field of education over the post-communist period since November 1989, monitors current situation of nursery and infant schools as well as development of various types of alternative institutions. The thesis is based on the analysis of the selected private schools designed for children of preschool age. It aims at finding the options of, and prerequisites for establishment of a private nursery/infant school. Using the acquired data, the thesis designs a model of private nursery/infant school. The study shall be valuable for professionals in the field of education as well as for those who intend to found a private preschool institution.

Klíčová slova

Dítě v předškolním věku

Alternativní vzdělávání

Mateřská škola

Mateřské centrum

Školský management

Model soukromé MŠ

Obsah

Úvod.....	7
1 Cíl práce.....	8
1.1 Postup pro dosažení cíle.....	8
1.2 Výzkumný problém.....	9
2 Předškolní vzdělávání v ČR.....	10
2.1 Dítě v předškolním věku.....	10
2.2 Situace v ČR a ve světě.....	11
2.3 Vývoj vzdělávání po listopadu 1989.....	14
2.3.1 Demografické aspekty.....	15
2.3.2 Ekonomické aspekty.....	16
2.3.3 Politické aspekty.....	17
2.4 Současný stav mateřských škol.....	19
2.5 Právní dokumenty a Rámcový vzdělávací program v ČR.....	20
2.5.1 Legislativa v oblasti předškolního vzdělávání.....	21
2.5.2 Cíle a organizace předškolního vzdělávání.....	22
2.5.3 Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání.....	23
2.5.4 Školní vzdělávací program pro předškolní vzdělávání.....	24
2.6 Strategie a nové trendy.....	25
2.7 Alternativní vzdělávání.....	27
2.7.1 Alternativní směry a jejich vývoj.....	28
2.7.2 Funkce alternativního vzdělávání.....	28
2.7.3 Typy zařízení.....	29
2.8 Soukromé mateřské školy.....	37

2.8.1 Řízení a organizace.....	39
2.8.2 Školský management.....	39
2.8.3 Mateřská škola.....	41
2.8.4 Mateřské centrum.....	42
3 Empirický výzkum.....	45
3.1 Metody výzkumu.....	45
3.2 Stanovení okruhu respondentů.....	45
3.3 Příprava dotazníku.....	46
4 Výsledky práce.....	47
4.1 Výsledky zpracování dotazníků.....	47
4.2 Výsledky rozhovorů, analýza vybraných soukromých zařízení.....	59
4.2.1 Domeček.....	60
4.2.2 Nessie.....	62
4.2.3 Semínko.....	65
4.2.4 Šárynka.....	68
4.2.5 Montessori pohybová školička.....	71
4.3 Diskuse.....	73
4.4 Návrh modelu MŠ na základě současného stavu a výsledku šetření.....	78
5 Závěr.....	85
Seznam použitých zdrojů.....	87
Přílohy.....	89

Úvod

V poslední době opět zaznamenáváme nárůst počtu narozených dětí a také rostou požadavky rodičů na vzdělávání, počínaje již předškolní výchovou a vzděláváním. Stávající mateřské školy jsou využívány v maximálním rozsahu, ale jejich kapacita neuspokojuje poptávku, a tak je na trhu prostor pro vznik nových soukromých MŠ.

V dnešní době si může soukromou školu založit kdokoli, kdo má jenom trochu podnikatelského ducha. Podmínkou není ani pedagogické vzdělání či praxe v oboru, důležité ale je, jak pro zřizovatele, tak pro jeho klienty, aby tyto projekty byly kvalitní, perspektivní a udržitelné. Aby byla škola úspěšná, musejí být splněny ekonomické, materiální, personální a legislativní předpoklady. Zřizovatel musí mít ucelenou vizi, zmapovaný stav trhu v oblasti předškolní výchovy a vzdělávání a musí mít na paměti, že zakládá školu, tedy zařízení, které je velmi specifické. Na rozdíl od výrobních či obchodních společností nejsou zde výstupem produkty, ale lidé a podstatu činností tvoří vzájemné vztahy právě mezi lidmi. Škola, byť na elementární úrovni, v rámci plnění svých funkcí určuje kvalitu vzdělávacího procesu a tím ovlivňuje vývoj osobnosti dítěte a nepřímo i vývoj celé společnosti.

Předkládaná práce je zaměřena na analýzu vybraných soukromých zařízení pro děti v předškolním věku a možnosti a předpoklady pro založení soukromé mateřské školy. Práce se také zabývá vývojem vzdělávání po revoluci 1989 včetně vlivu demografických, ekonomických a politických faktorů. Dále je analyzován současný stav mateřských škol a popsány typy alternativních zařízení, které zavádějí nové prvky do struktury školy, učebního obsahu a metod i forem učení.

Detailněji jsou pak monitorována vybraná soukromá zařízení pro děti předškolního věku, která se svými inovačními programy a postupy snaží odlišit od hlavního proudu standardních škol. Cílem práce je zmapovat možnosti a předpoklady podnikání v oblasti předškolní výchovy a vzdělávání a vytvořit takový model soukromé mateřské školy, který bude splňovat všechny podmínky pro efektivní fungování organizace a předpoklady potřebné k obstání mezi konkurencí a prosazení se na trhu.

1 Cíl práce

Hlavním cílem předložené ZBP je zmapovat možnosti a předpoklady pro podnikání v oblasti předškolní výchovy a vzdělávání na základě analýzy vybraných soukromých zařízení.

Dílčím cílem pak je vytvořit návrh, jak postupovat při založení úspěšné soukromé mateřské školy.

V rámci plnění cílů budou analyzována existující alternativní zařízení pro děti předškolního věku a proběhne sběr empirických dat ve vybraných soukromých zařízeních metodou rozhovorů s řídicími pracovníky a metodou dotazníku zaměřeného na cíle zařízení, vymezení cílové skupiny, právní formu, financování, nabízené služby, zájmové aktivity, výukové programy, řízení organizace, prostorové a materiální vybavení, hodnocení a perspektivy projektu.

1.1 Postup pro dosažení cíle

1. Studium materiálů a relevantní literatury o tržním prostředí a faktorech, které ho ovlivňují
2. Monitoring současného stavu mateřských škol
3. Analýza vybraných soukromých zařízení
4. Výzkum fungování soukromých zařízení formou dotazníkového šetření a rozhovorů
5. Vyhodnocení výzkumu
6. Výběr kritických faktorů při přípravě projektu soukromé MŠ

1.2 Výzkumný problém

1. Jaký je zájem o vzdělávání ve vybraných soukromých zařízeních pro děti předškolního věku v ČR?
2. Jaké jsou optimální právní formy jednotlivých zařízení při jejich založení?
3. Jaké zkušenosti mají pracovníci jednotlivých zařízení s organizací a personálním zajištěním?
4. S jakými problémy se organizace nejčastěji setkávají?
5. Jsou vybraná soukromá zařízení udržitelná a perspektivní?

2 Předškolní vzdělávání v ČR

Institucionální předškolní výchova má u nás velkou tradici související především s vysokou zaměstnaností žen, která se významně zvýšila již po druhé světové válce. Po revoluci v roce 1989 a rozdělení se Slovenskem v roce 1993, tak zdělila ČR vyvinutou síť jeslí a mateřských škol, ovšem poněkud diskutabilní kvality. Bezprostředně po roce 93 došlo v ČR k poměrně velkému poklesu jak v počtu jeslí a mateřských škol, tak v počtu dětí v předškolní výchově. Příčiny byly hlavně demografické a ekonomické – pokles porodnosti, nárůst nezaměstnanosti, likvidace výrobních podniků a následné zavírání mnoha závodních jeslí a mateřských školek. Tento trend se naštěstí podařilo zvrátit a srovnávací studie OECD ukazují, že Česká republika patří k zemím s vysokou účastí dětské populace v předškolním vzdělávání. Podle statistiky se míra účasti stále zvyšuje.

Obdobím předškolního věku dětí se zabývá pedagogika předškolního věku (early childhood education), předškolní výchova se chápe jako součást celoživotního vzdělávání a k její podpoře významně přispívají programy předních relevantních mezinárodních institucí, především OECD (Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj), UNESCO (Organizace OSN pro výchovu, vědu a kulturu) a Evropské unie.

Pro Českou republiku je největším přínosem její účast v projektech a programech organizací sdružujících vyspělé země, tedy OECD (členství ČR od roku 1995) a EU (členství ČR od roku 2004).

2.1 Dítě v předškolním věku

Během prvních roků života dochází u dětí k rychlým změnám ve fyzickém, poznávacím (kognitivním), sociálním a emočním vývoji. Takto rychlé změny - v poměru k relativně krátkému časovému období předškolních let - se v dalším vývoji jedince již nevyskytují. Není proto divu, že s vývojem lidského všeobecného poznávání se postupně zvyšoval i zájem o zkoumání tohoto specifického období, s důrazem na **jeho význam pro další rozvoj a život lidského jedince**. Zájem o co nejranější rozvoj dítěte argumentačně podpořil v několika posledních dekádách nárůst studií zaměřených zejména na neurobiologii, psychologii chování

(behaviorální psychologii) i obecnou psychologii. Tyto studie umožnily více porozumět tomu, jak důležité jsou zkušenosti raného dětství, jak genetika, prostředí a rané vazby ovlivňují kognitivní, socio-emoční a behaviorální vývoj. Neurologický výzkum ukázal, že i když se mozek během života vyvíjí, schopnost vnímání nových poznatků je v raných letech zdaleka nejrychlejší. Studie zabývající se socioekonomickou situací rodin poukázaly na to, jak vzdělání rodičů, jejich příjmy a zaměstnání ovlivňují schopnosti a snahu zabezpečit svým dětem kvalitní péči. Jako příklad lze uvést závěrečnou bakalářskou práci paní Šuvarské (2008) – „Vliv vnějších faktorů na marketingovou strategii soukromé MŠ“, ve které paní Šuvarská potvrzuje hypotézu, že většina rodin s vyššími příjmy je ochotna zaplatit za soukromé předškolní vzdělávání. Hypotéza byla potvrzena na základě dotazníkového šetření u rodin majících děti předškolního věku a s měsíčním příjmem nad 40 000 Kč.

Studie věnované genetickým predispozicím se – na příkladech adoptivních dětí – zabývaly otázkou, do jaké míry mohou i negenetické faktory ovlivnit kognitivní rozvoj dítěte. Studie záhy začaly ale také upozorňovat na to, že rané dětství je obdobím nejen velkého potenciálu pro další vývoj lidské bytosti, ale i **obdobím mimořádné křehkosti a zranitelnosti dítěte**.

Získat vědecky podloženou odpověď na zásadní otázku, zda začlenění dítěte předškolního věku do některé z institucionálních forem učení je pro rozvoj výše uvedených schopností prospěšnější než jen domácí výchova, nebylo snadné a vyžadovalo hodnocení v relativně dlouhém časovém úseku. Jak uvádí Jan Průcha (2001) výsledky různých prací z různých zemí nakonec prokázaly, že

- a) předškolní výchova má na děti pozitivní vliv, a že tento pozitivní vliv je silnější u dětí z ekonomicky slabších rodin
- b) nejvýznamnějšími ovlivňujícími faktory jsou délka předškolní výchovy, kvalita edukačních programů a podpora předškolní výchovy ze strany rodičů

2.2 Situace v ČR a ve světě

K tématu ECEC (Early Childhood Education and Care) přispívá OECD významně nejen analytickými pracemi (ceněny jsou především indikátory porovnávající situaci v členských zemích) a organizací konferencí, ale také prostřednictvím svého Výboru pro rozvojovou spolupráci, který monitoruje a zveřejňuje tok finančních prostředků

určených programům UNESCO a informace o spolupráci mezi vládami dárců a příjemců. Česká republika se řadí k tzv. nastupujícím dárcovským zemím a pomoc rozvojovým zemím poskytuje v rámci možností své zahraniční rozvojové pomoci. Od 1. ledna 2008 působí na našem území Česká rozvojová agentura (ČRA) jako implementační agentura pro plnění úkolů v oblasti zahraniční rozvojové spolupráce. **Vzdělávání patří mezi prioritní sektory** a v současné době běží například projekty: „Cesta k předškolnímu inkluzivnímu vzdělávání v Moldavsku“ (integrace dětí s postižením) – doba realizace 2010 – 2011, nebo projekt v Angole : „Podpora školství v odlehlých okresech provincie Bié“, realizace 2010 – 2012. V Rámci tohoto programu bylo v letech 2009 – 2010 otevřeno v Angole pět nových škol.¹

Programy péče a vzdělávání v raném věku, které organizačně zaštiťuje UNESCO, známé pod zkratkou ECCE (Early Childhood Care and Education) jsou určeny především ke zlepšení situace v rozvojových zemích. Jsou velmi různorodé – patří sem jak formální předškolní vzdělávání, tak i programy rodičovské či komunitní.

Také definice ECCE se může v různých pracích lišit. Ve zprávách UNESCO je pojata holisticky – jako podpora přežití, růstu, vývoje a učení dítěte, včetně zdraví, výživy a hygieny a kognitivního, sociálního, fyzického a emočního rozvoje – od narození do nástupu do některého z typu základní školy. Programy se obvykle zaměřují na dvě skupiny dětí: děti do 3 let a děti od 3 do nástupu do základní školy (nejčastěji 6, někdy však také 8 let).

Rozvoj tohoto tématu v přibližně posledních 30 letech může mít souvislost se zpracováváním dokumentu o právech dítěte, započatém v roce 1979, vyhlášeným OSN Mezinárodním rokem dítěte. Úmluva o právech dítěte, kterou do současné doby ratifikovalo téměř 200 států, vstoupila v platnost až deset let poté, v září 1990. Spolu s Obecnou deklarací o lidských právech se tato Úmluva stala základem pro Světovou deklaraci o vzdělání pro všechny – World Declaration on Education for All (EFA), přijatou mezinárodním společenstvím v Jomtien, Thajsku, ve stejném roce 1990. Na dalším zasedání (World Education Forum), v roce 2000 v Dakaru, se mezinárodní společenství zavázalo k zásadnější strategii, která by měla v průběhu nadcházející generace zajistit základní vzdělávací potřeby každého dítěte, mládeže i dospělých, včetně jejich udržitelnosti. Strategie byla formulována jako 6 cílů EFA:

¹ Česká rozvojová agentura ČRA, projekty ČRA pomoc rozvojovým zemím: Podpora školství v odlehlých okresech provincie Bié [Identifikační číslo: CzDA-AO-2008-10-11120]. Dostupné na <http://www.czda.cz/cra/projekty/vzdelavani.htm>

- 1. Rozšířit a zlepšit komplexní péči a vzdělání v nejranějším dětství, zvláště pro děti nejvíce zranitelné a znevýhodněné.**
2. Zajistit, aby do roku 2015 všechny děti, zejména dívky, děti v těžkých podmínkách a děti z etnických minorit, měly přístup k volnému a povinnému primárnímu vzdělání a dokončily ho.
3. Zajistit studijní potřeby všech mladých lidí i dospělých prostřednictvím spravedlivého přístupu k příslušným vzdělávacím a kvalifikačním programům.
4. Dosáhnout do roku 2015 50% zlepšení úrovně gramotnosti dospělých, zvláště žen, a spravedlivý přístup k základnímu a pokračujícímu vzdělávání pro všechny dospělé.
5. Do roku 2005 eliminovat genderové nerovnosti v primárním a sekundárním vzdělávání, do roku 2015 dosáhnout genderové rovnosti se zaměřením na zajištění plného a rovného přístupu dívek k základnímu vzdělání dobré kvality a jeho dosažení.
6. Zlepšovat všechny aspekty kvality vzdělávání, zajistit všem zdokonalování tak, aby všichni dosáhli markantních a měřitelných znalostních výstupů zejména v gramotnosti, počtech a základních životních dovednostech.²

Programy EFA jsou prioritně zaměřeny na problémy nejchudších zemí. Z monitorovacích zpráv UNESCO je ale zřejmé, že vytyčené cíle jsou příliš ambiciózní a nebudou splněny. Není to jen problém projektu EFA, s obdobnými potížemi se potýkají i další významné mezinárodní projekty zaměřené na pomoc nejchudším zemím, jako jsou Rozvojové cíle tisíciletí (Millennium Development Goals) zaměřené obecněji na snížení chudoby a zlepšení životních podmínek rozvojových zemí či Kjótský protokol Rámcové úmluvy OSN o změně klimatu, který kvantifikuje snížení emisí skleníkových plynů. Plnění cílů napomáhá systém různých dílčích projektů, povinných i dobrovolných zpráv účastněných zemí, monitoring a koordinace profesionálních pracovníků zastřešujících mezinárodních organizací apod.

Koordinací programu EFA je pověřena UNESCO, která tak zodpovídá i za to, že národní i mezinárodní agendy věnují této problematice patřičnou pozornost.

² UNESCO – EFA Global Monitoring Report 2007, STRONG FOUNDATIONS, Early childhood care and education

Signálem určitého úspěchu bylo jistě i zařazení EFA na program summitu G8 v roce 2006. Monitorování pokroku k dosažení cílů EFA shrnují zprávy UNESCO (EFA Report). **Péči a vzdělávání v raném dětství se věnovala zpráva z roku 2007.** V této zprávě zpracovaly instituce UNICEF (Dětský fond OSN – United Nations Children’s Found) a IBE (Mezinárodní úřad pro vzdělávání UNESCO - International Bureau on Education) návrh – základ budoucí databáze národních ECCE profilů.³ Shromáždily informace od všech členských států OECD a zatím od 175 zemí - nečlenů OECD o opatřeních, kterými podporují ECCE programy. Informace se týkají ECCE legislativy, oficiálního dohledu a koordinace programů, poskytovatelů ECCE, školení zaměstnanců, kurikula a pedagogiky, současných národních politik a speciálních programů, to vše se zaměřením na znevýhodněné děti. Návrhy profilů byly odeslány příslušným ministrům odpovědným za vzdělávání a terénním pracovníkům UNICEF ke kontrole, opravám a doplnění. Přestože je databáze zatím ve fázi přípravy, stane se dobrým informačním zdrojem o rozvoji ECCE ve světě.

Závěry a doporučení hodnotící zprávy jsou jasná: vlády se musí přihlásit k odpovědnosti za ECCE; prioritou je péče o děti z oblastí současných i dřívějších válečných konfliktů; vlády se musí soustředit na regiony se znevýhodněnou populací (toto doporučení platí i pro ČR a její romskou minoritu); vyčlenit na ECCE příslušné veřejné zdroje; navýšit mezinárodní zdroje a lépe je alokovat; věnovat ECCE zvýšenou pozornost na domácí i zahraniční politické scéně; zajistit kvalitní pedagogické pracovníky pro ECCE (motivovat je finančně i dalším vzděláváním); zlepšit monitoring ECCE.

2.3 Vývoj vzdělávání po listopadu 1989

Je samozřejmé, že politické a ekonomické změny po roce 1989 významně ovlivnily i české školství v celé jeho soustavě, tedy i v oblasti předškolního vzdělávání.

Do roku 1990 mohly mateřskou školu navštěvovat děti od tří let až do věku svého nástupu do základní školy, docházka nebyla povinná. V místě, kde nebyly jesle, mohly být do mateřské školy přijímány děti již od dvou let. Mohla být také zřizována společná zařízení mateřská škola a jesle. I v současné době navštěvují mateřskou školu zpravidla děti od tří let do nástupu povinné školní docházky.

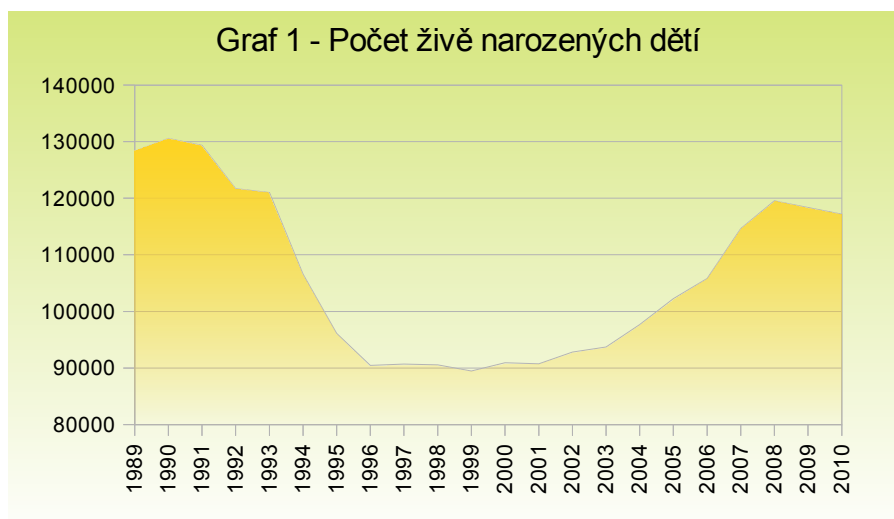
³ UNESCO – EFA Global Monitoring Report 2007, STRONG FOUNDATIONS, Early childhood care and education

Docházka není povinná, v případě nedostatku míst však školka musí upřednostnit ročníky před nástupem do základní školy. V tomto směru tedy žádná zásadní změna nebyla nutná, naprosto zásadní rozdíl ale je ve výběru předškolních zařízení, která v průběhu posledních 20 let vznikla, a ze kterých mohou rodiče vybírat.

2.3.1 Demografické aspekty

Současné problémy s nedostatkem kapacity v MŠ jsou klasickým příkladem toho, že strategické plány vývoje vzdělávací soustavy po roce 1989 dostatečně nerespektovaly demografický vývoj v ČR. **Racionální plánování musí vycházet z demografického vývoje**, neboť ten ovlivní kapacity jednotlivých součástí vzdělávacího systému. V uplynulých 20 letech odeznívala populační vlna 70. let (tzv. Husákovy děti), která na přelomu tisíciletí znamenala především nápor pro vysoké školy. Pokles porodnosti v 80. a hlavně v 90. letech znamenal a znamená vážný problém pro český vzdělávací systém. Docházelo k postupnému rušení a slučování škol do větších právních celků. V případě mateřských škol se jednalo hlavně o jejich rušení, o kterém rozhodovaly samosprávy na úrovni obcí.

Od roku 2002 zaznamenáváme opět nárůst narozených dětí, který se vzhledem ke zpoždění momentálně projevuje především v mateřských školách a na prvním stupni základních škol. Uvedené skutečnosti přehledně znázorňuje následující graf:



Zdroj: ČSÚ

2.3.2 Ekonomické aspekty

Financování školství do roku 1990 odráželo principy centrálně řízené ekonomiky státu. Mateřské školy byly po stránce pedagogické a obsahové podřízeny MŠMT, financovány však byly prostřednictvím okresních národních výborů. Školy byly financovány zálohově, pravomoci jejich ředitelů v ekonomické oblasti byly minimální a zodpovědnost za hospodaření pouze formální. Po roce 89 dochází k radikálním změnám i ve financování školství. Zákonem č. 564/1990 Sb., byly mateřské školy podřízeny nově vzniklým školským úřadům a jejich prostřednictvím rozepisuje od roku 1991 MŠMT prostředky státního rozpočtu na jednotlivé školy. Od roku 1992 byla rozhodující část neinvestičních prostředků pro školství rozepisována prostřednictvím tzv. **normativů**. Jejich struktura se v průběhu let upravovala, ale princip výkonového financování zůstává v celém porevolučním období beze změny. Z rozpočtu MŠMT jsou také finančně zabezpečovány církevní školy a přidělovány **dotace soukromým školám**. Na základě reformy veřejné správy v roce 2001 přešlo financování škol nejprve na okresní úřady a následně na kraje.

Veřejné výdaje na vzdělávání v uplynulém dvacetiletí rostly, nikoli ale jejich výše převedená na podíl HDP. Podíl výdajů HDP stoupal plynule až do roku 1994, poté dva roky stagnoval a v důsledku restriktivních opatření (úsporné balíčky z let 1997-8) výrazně propadl až na úroveň roku 1992. Od roku 1993 do roku 1996 tvořily veřejné výdaje na vzdělávání více než 5% HDP. Od roku 2002 (4,7%) podíl prostředků vynakládaných na školství k HDP stále klesá, a to na 4,1% v roce 2008. Podle aktuálních údajů ÚIV došlo v roce 2009 k mírnému navýšení na 4,4%, jak dokládá graf 2.⁴ Podíl výdajů na mateřské školy během uplynulých dvaceti let mírně poklesl. Příčinou byl snižující se počet dětí v předškolních zařízeních v důsledku klesající demografické křivky.

⁴ ÚIV, Výroční zpráva za rok 2009, dostupné na: <http://www.msmt.cz/dokumenty/vyrocní-zpravy>



Zdroj: ÚIV, ČSÚ

Státní MŠ jsou financovány ze státních zdrojů, poslední rok před nástupem na ZŠ je pro děti bezplatný, do té doby rodiče přispívají určitou částkou na školné. Oproti tomu soukromé MŠ jsou zcela nebo z větší části financovány zřizovatelem a rodiče žáků těchto zařízení platí školné, které určuje zřizovatel.

2.3.3 Politické aspekty

Systém řízení a správy školství byl do roku 1990 vysoce centralizovaný a vedení komunistické strany stanovovalo a přímo či prostřednictvím MŠMT centrálně prosazovalo vzdělávací politiku a ovlivňovalo pedagogický proces. Bylo si dobře vědomo toho, že **oblast školství představuje ideální prostor pro ideologické působení** na masy mladých mozků a využívalo pro to tisíce pedagogů, kteří se tomuto systému podvolili. Někteří s určitou naivitou a zapálením (zejména v poválečném období), jiní s větší či menší mírou utajované osobní revolty, kterou posléze byli často schopni sdílet se studenty na vyšších stupních vzdělání. Nicméně rozdíly mezi komunistickými učebními osnovami a osobními názory jak mnoha pedagogů, tak studentů hraničily se schizofrenií a **politické ovlivňování vzdělávání** lze právem označit za jednu z nejhorších ran, kterou bývalý režim český národ poznamenal. Kompetence státu byly sdíleny několika dalšími ministerstvy (zdravotnictví, obrana, vnitro), mateřské školy byly podřízeny okresním národním výborům.

Po roce 1989 dochází postupně k **decentralizaci správy školství**, jejíž formu ovlivnila během uplynulých 20 let řada zákonů a jejich novel. Jednou

z nejpodstatnějších změn byla **reforma veřejné správy ve školství**, reálně zahájená v lednu 2001. Jejím výsledkem bylo posílení role orgánů veřejné správy a samosprávy při rozhodování o řízení školství. Úloha státu, respektive MŠMT, je především koncepční a metodická. Dřívější zřizovatelskou funkci MŠMT převzaly kraje, včetně kompetencí finančních. MŠMT zřizuje pouze speciální školy, výchovné a diagnostické ústavy.

Obce na místní úrovni v rámci samosprávy jsou odpovědné za zajištění podmínek jak pro povinnou školní docházku, tak pro předškolní vzdělávání v posledním roce před zahájením povinné školní docházky. Ředitelé škol jsou jmenováni na základě výběrového řízení, mají plnou odpovědnost nejen za kvalitu a efektivitu vzdělávacího programu, ale také za finanční řízení školy, za přijímání a propouštění učitelů i za vztahy s obcí a veřejností.

Český školský systém je jedním z nejvíce decentralizovaných systémů v Evropě. Správní i finanční kompetence byly převedeny na MŠMT, středním článkem řízení jsou školské úřady. Významným krokem bylo zavedení právní subjektivity škol, které je v případě mateřských škol nepovinné. Velká část rozhodovacích pravomocí a odpovědnosti se tak přesunula na nejnižší články vzdělávací soustavy.

Rozlišujeme:

1. **MŠ státní** - zřízené státem, krajem, obcí nebo svazkem obcí
 - reguluje zákon č. 561/2004 Sb.
 - provoz MŠ dále upravuje vyhláška č. 14/2005 Sb.
 - poslední rok před nástupem povinné školní docházky je zdarma
2. **MŠ soukromé** – zřízené církevními právníckými osobami nebo jinými právníckými či fyzickými osobami
 - zřizování církevních škol umožňuje vyhláška MŠMT č. 452/1991 Sb., ve znění zákona č.138/1995 Sb., církev musí být uznána státem a zaregistrována
 - reguluje zákon č. 561/2004 Sb.
 - provoz MŠ dále upravuje vyhláška č. 14/2005 Sb.
 - popřípadě zákon č. 513/1991 Sb. obchodní zákoník či zákon č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech

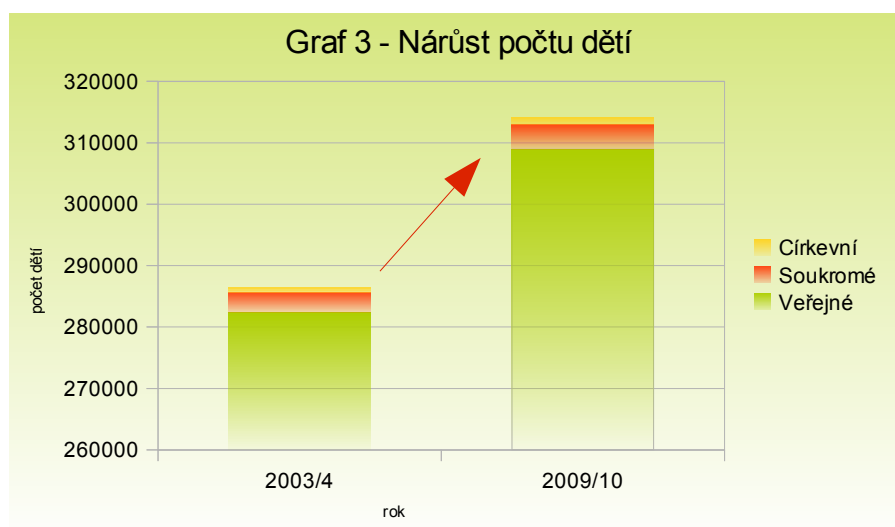
- vzdělání je za úplatu, její výši stanovuje zřizovatel
3. **soukromá zařízení** provozovaná v režimu zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání
 - jedná se o volnou živnost „mimoškolní výchova a vzdělávání“
 - poplatek je stanoven poskytovatelem
 4. **služby** typu „baby-sitting“ dle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání
 - poplatek je stanoven poskytovatelem

2.4 Současný stav mateřských škol

Péče o děti zpravidla od tří let je v ČR zabezpečena prostřednictvím sítě finančně dostupných státních MŠ. Státní MŠ jsou zřizovány orgány státní správy a samosprávy, v ČR jsou to školy zřízené obcí, společenstvím obcí, krajským úřadem nebo ministerstvem. Tyto školy jsou využívány v maximálním rozsahu, ale jejich kapacita neodpovídá poptávce a to i přes nárůst počtu škol v posledních letech. Výroční zpráva MŠMT za rok 2009 vyčísluje kolik žádostí o přijetí do mateřských škol je každoročně odmítáno: v roce 2006/2007 bylo odmítnuto 9 570 žádostí (3% všech podaných žádostí), v roce 2007/2008 bylo odmítnuto 13 409 žádostí (4% všech podaných žádostí), v roce 2008/2009 činil počet žádostí, jimž nebylo vyhověno již 19 996 (6% všech podaných žádostí) a **v roce 2009/2010 to bylo dokonce 29 632 neumístěných dětí**, tedy 9% všech podaných žádostí. Střední délka vzdělávání činí přibližně 3 roky, a to stabilně ve všech uvedených letech.⁵

Z důvodu převisu poptávky nad nabídkou vznikají soukromé (nestátní) MŠ, které jsou zřizovány soukromým zřizovatelem. Školné je v těchto zařízeních z části nebo zcela hrazeno rodiči. Aby tyto školy uspěly v konkurenci, nabízejí nadstandardní služby. Velmi často se jedná o programy pro děti již od dvou let věku, o jazykové programy, nebo o různé alternativní programy, které lépe vyhovují novým požadavkům společnosti.

⁵ Zpráva o vývoji školství od listopadu 1989. [on-line]. [Č.j.: 25461/2009 – 20]. Dostupné na <http://www.msmt.cz/vzdelavani/strategicke-a-koncepcni-dokumenty-cerven-2009>



Zdroj: ÚIV

2.5 Právní dokumenty a Rámcový vzdělávací program v ČR

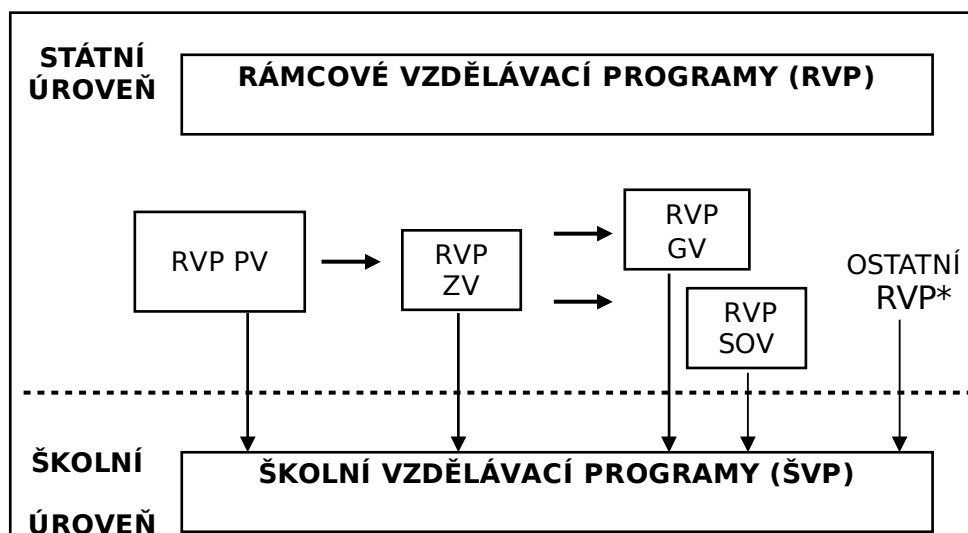
Nejvyšší právní normou pro oblast školství je Ústava České republiky, nejvyšší zákon státu s nejvyšší právní silou, ústavní zákon č. **1/1993 Sb.** a připojený dokument Listina základních práv a svobod, usnesení předsednictva ČNR č. **2/1993 Sb.** Dále se české školství řídí řadou zákonů, především zákonem č. **561/2004 Sb.** o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů (dále jen školský zákon) a zákonem č. **563/2004 Sb.** o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů a vyhláškami Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT).

V souladu s těmito zákony a novými principy kurikulární politiky zavádí MŠMT nové kurikulární dokumenty. Na státní úrovni se jedná o Rámcové vzdělávací programy (RVP), na školní úrovni jsou to školní vzdělávací programy (ŠVP), podle nichž se uskutečňuje vzdělávání na jednotlivých školách. ŠVP si vytváří každá škola podle zásad stanovených v příslušném RVP.⁶ Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání (RVP PV) je závazným dokumentem pro všechny mateřské školy státní i nestátní registrované ve školském rejstříku. Soukromé školy, které nejsou zapsány ve školském rejstříku, mohou podat žádost o zapsání do rejstříku a to u příslušného krajského úřadu podle sídla právnické osoby, která bude vykonávat

⁶ VÚP, Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání, s. 5. Dostupné na: http://www.vuppraha.cz/wp-content/uploads/2009/12/RVP_PV-2004.pdf

činnost školy nebo školského zařízení. Pokud je jejich žádosti vyhověno, zajistí si tak státní dotace, na druhou stranu jsou povinni organizaci řídit v souladu se všemi platnými zákony a vyhláškami, včetně tvorby ŠVP podle příslušných RVP.

System kurikulárních dokumentů



Legenda: RVP PV – Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání; RVP ZV – Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání; RVP GV – Rámcový vzdělávací program pro gymnaziální vzdělávání; RVP SOV – Rámcový vzdělávací program (programy) pro střední odborné vzdělávání. Ostatní RVP – rámcové vzdělávací programy, které kromě výše uvedených vymezuje školský zákon – Rámcový vzdělávací program pro základní umělecké vzdělávání, Rámcový vzdělávací program pro jazykové vzdělávání, případně další.

Zdroj: (VÚP Praha)

2.5.1 Legislativa v oblasti předškolního vzdělávání

Předškolní vzdělávání je legislativně zakotveno v zákoně č. **561/2004 Sb.** o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání a řídí se vyhláškami MŠMT. Jedná se například o vyhlášky č.**14/2005 Sb.** o předškolním vzdělávání, č.**16/2005 Sb.** o organizaci školního roku, č. **410/2005 Sb.** o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání mladistvých, č. **137/2004 Sb.** o hygienických požadavcích na stravovací služby, č **107/2005 Sb.** o školním stravování, č. **268/2009 Sb.**, o technických požadavcích na stavby, zákon č. **306/1999 Sb.**, o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením, ve znění pozdějších předpisů, zákon o vzdělávání dětí, žáků a studentů se specifickými vzdělávacími potřebami a dětí, žáků a studentů mimořádně nadaných a mnohé další týkající se řízení organizace.

Při přijímání dětí k předškolnímu vzdělávání je třeba dodržet podmínky (týkající se povinného očkování) stanovené v § 50 zákona č. **258/2000 Sb.** o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů.

Předškolní vzdělávání není povinné, dítě může nastoupit do základní školy, aniž by chodilo do mateřské školy.

2.5.2 Cíle a organizace předškolního vzdělávání

Základní cíle předškolního vzdělávání zakotvuje § 33 školského zákona: *„Předškolní vzdělávání podporuje rozvoj osobnosti dítěte předškolního věku, podílí se na jeho zdravém citovém, rozumovém i tělesném rozvoji a na osvojení základních pravidel chování, základních životních hodnot a mezilidských vztahů. Předškolní vzdělávání napomáhá vyrovnávat nerovnoměrnosti vývoje dětí před vstupem do základního vzdělávání a poskytuje speciálně pedagogickou péči dětem se speciálními vzdělávacími potřebami“.*

Z hlediska organizace je předškolní vzdělávání určeno dětem zpravidla od 3 do 6 let. Žádný právní předpis neupravuje spodní věkovou hranici dětí přijímaných k předškolnímu vzdělávání, avšak dítě mladší tří let bývá k předškolnímu vzdělávání přijato výjimečně a pouze při splnění dalších podmínek. O přijetí dětí do mateřské školy rozhoduje ředitel, který si může stanovit kritéria pro přijetí. Přednostně se přijímají děti v posledním roce před zahájením povinné školní docházky. Dalším kritériem může být například trvalý pobyt v místě (v obci, která MŠ zřizuje), zaměstnanost rodičů, věk dítěte, sourozenec, který již MŠ navštěvuje, apod.

O přijetí dítěte se zdravotním postižením rozhodne ředitel mateřské školy na základě písemného vyjádření školského poradenského zařízení nebo praktického lékaře. Další podrobnosti o podmínkách provozu mateřské školy, její organizaci, zajištění bezpečnosti a ochrany dětí a stravování stanoví školský zákon.

V roce 2005 byl zahájen proces, který je nazýván **kurikulární či školskou reformou**. Jak uvádí MŠMT - reforma v souladu s Národním programem rozvoje vzdělávání ČR se především týká změn cílů a obsahů vzdělávání, vytváření systémů hodnocení kvality činnosti vzdělávacích institucí a kvality výsledků žáků ve vzdělávání, transformace uvnitř autonomních škol a změn v postavení a profesní činnosti pedagogických pracovníků.

Hlavním cílem nejenom primárního vzdělávání se stává rozvoj životních dovedností, které jsou pro dnešní svět klíčové – umět a mít zájem se učit,

komunikovat, umět řešit problémy, umět spolupracovat s ostatními, nést za své jednání a chování odpovědnost, atd. Jde o vědomosti, dovednosti a osobnostní vlastnosti, které jsou důležité jak pro osobní rozvoj, tak pro budoucí uplatnění v životě a zapojení se do společnosti. Dnes už nikdo nepochybuje, že je nutné rozvíjet tyto kompetence již na elementární úrovni.

2.5.3 Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání

Kurikulární reforma je také spojena s tvorbou rámcových a školních vzdělávacích programů a jejich zaváděním do praxe. Hlavní rozdíl mezi klasickými osnovami a školním vzdělávacím programem je v tom, že dosavadní učební osnovy byly totožné pro všechny školy v republice. Vycházely z určitého průměru podmínek, průměru úrovně žáků a z tradičního nastavení vyučovacích předmětů v učebním plánu. Jejich cílem pak bylo osvojení učiva a zhodnocení, do jaké míry ho žák zvládl a zda je schopen ho reprodukovat.

Rámcové vzdělávací programy oproti tomu nekladou důraz na učivo, ale na **výsledky vzdělávání**. Stanovují základní požadavky na vzdělávání žáků ze strany státu, které si školy dále rozpracovávají ve svých školních vzdělávacích programech tak, aby odpovídaly konkrétním podmínkám školy, zkušenostem učitelů a skladbě žáků. Slabinou českého školství je nízká úroveň individuálního přístupu k žákům; školy se dostatečně nezabývají tím, jak umožnit všem žákům maximální míru jejich rozvoje. A právě zde tkví **hlavní podstata změny**, ve způsobu realizace programů, to znamená v přístupu k žákům, jejich motivaci, v příznivé atmosféře, ve vytváření prostoru pro aktivní zapojení do výuky, pro samostatné hledání, tvoření, zkoušení, atd.

Kurikulární reforma je podporována tvorbou metodických materiálů, byl vytvořen metodický portál (www.rvp.cz) a v rámci tohoto portálu vybudováno Konzultační centrum. V roce 2006 byl vydán Praktický průvodce třídním vzdělávacím programem mateřské školy a proběhlo vzdělávání učitelek k tvorbě ŠVP. Zavádění rámcových vzdělávacích programů do praxe, proces tvorby školních vzdělávacích programů a zahájení výuky podle nich bylo podpořeno také projekty evropských strukturálních fondů (ESF).

Proměna vzdělávání začala v mateřských školách podstatně dříve než na dalších stupních škol. Již v roce 2001 vznikl první nově koncipovaný dokument

„Rámcový program pro předškolní vzdělávání“ a jako doporučený vstoupil v témže roce do praxe. Následně vznikaly první školní vzdělávací programy, podle kterých začaly školy pracovat. V důsledku nové legislativní situace představované přijetím nového školského zákona a také v souvislosti s vytvořením Rámcového vzdělávacího programu pro základní vzdělávání, byl tento dokument upraven. Výsledný materiál Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání (RVP PV) byl vydán s účinností od března 2005.⁷ Od září 2007 se stal závazným dokumentem a všechny mateřské školy jsou vázány povinností postupovat podle svých školních vzdělávacích programů.

RVP PV poskytuje rámcová pravidla pro vzdělávání dětí předškolního věku, udává základní informace, cíle, které je třeba v práci s dětmi sledovat a podněty, co dělat pro to, aby vzdělávání bylo efektivní a smysluplné. Není to program podle kterého lze učit, ale program, kterým se řídí školy při tvorbě vlastních školních vzdělávacích programů.

2.5.4 Školní vzdělávací program pro předškolní vzdělávání

Školní vzdělávací program (ŠVP) představuje pro práci školy základní pedagogický dokument, vlastní projekt výchovné a vzdělávací práce. Je to program, na jehož základě škola funguje, a kterým se řídí její pedagogové ve vzdělávacím procesu. ŠVP se vždy tvoří a upravuje dle podmínek dané školy a přizpůsobuje možnostem, potřebám a přáním dětí a jejich rodičů.

Od 1. září 2007 musí všechny mateřské školy registrované ve školském rejstříku tvořit své školní vzdělávací programy podle RVP PV. Pro lepší orientaci v dokumentu RVP PV a jako pomoc s tvorbou ŠVP vznikl metodický manuál k přípravě školního vzdělávacího programu mateřské školy. Zatímco RVP PV poskytuje základní informace a pokyny k tvorbě a realizaci ŠVP, manuál popisuje, jak s těmito informacemi dále pracovat a jak na základě daných podnětů ŠVP tvořit a naplňovat. Manuál je prací kolektivu autorů Výzkumného ústavu pedagogického (VÚP) v Praze a jeho aktualizovaná verze z roku 2005 vyšla v tištěné podobě a je k nahlédnutí na webových stránkách VÚP (www.vuppraha.cz). Manuál je pouze doporučený materiál a školy ho uplatňují dle svého uvážení.

⁷ VÚP, Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání. Dostupné na: http://www.vuppraha.cz/wp-content/uploads/2009/12/RVP_PV-2004.pdf

2.6 Strategie a nové trendy

Předškolní vzdělávání je možno chápat jako úvodní etapu celoživotního učení. V předškolním vzdělávání získávají děti základy klíčových kompetencí a s nimi i předpoklady k pozitivnímu přístupu k celoživotnímu vzdělávání. Neformálně se předškolní vzdělávání realizuje v rodinách, institucionálně ve školách, které se nejčastěji řídí školským zákonem. Ve výše uvedeném smyslu nemají některé děti bohužel dobrou startovací pozici, jejich šance uspět na počátku povinné školní dráhy je nesrovnatelně menší, je ohrožen celý průběh vzdělávání a tím i jejich perspektivy v pracovním uplatnění a dalším životě.

Snížováním nerovností v přístupu ke vzdělání se zabývá **Strategie celoživotního učení ČR (CŽU)**. Dne 5. 1. 2009 schválila vláda usnesením č. 8 Implementační plán Strategie celoživotního učení, ve kterém byla Strategie CŽU doplněna o řadu konkrétních prováděcích opatření, kterými budou její cíle v období 2009 – 2015 naplňovány.⁸

Dalším současným trendem je vzdělávání pro udržitelný rozvoj (VUR), na jehož základě byla připravena - **Strategie vzdělávání pro udržitelný rozvoj České republiky (2008 – 2015)**. Vzdělávání pro udržitelný rozvoj je předpokladem k osvojení si takových způsobů myšlení, rozhodování a chování jedince, které vedou k udržitelnému jednání v osobním, pracovním i občanském životě.

VUR se zejména zaměřuje na:⁹

- pochopení propojenosti a vzájemné souvislosti ekonomických, sociálních a environmentálních hledisek rozvoje, a to na lokální, národní i globální úrovni
- vnímání udržitelného rozvoje jako celostního a systémového přístupu, který směřuje k ekonomicky prosperující společnosti a respektuje sociální a environmentální souvislosti a limity
- rozvoj kompetencí (znalostí, dovedností a postojů) pro demokratické a svobodné rozhodování ve vlastním i veřejném zájmu v souladu s právem a s principy udržitelného rozvoje

⁸ Dostupné na: <http://www.msmt.cz/>

⁹ Dostupné na: <http://www.msmt.cz/dokumenty/strategie-vzdelavani-pro-udrzitelny-rozvoj-ceske-republiky>

Z hlediska VUR je pro etapu raného a předškolního vzdělávání důležitá oblast informálního učení (a to zejména v přírodním prostředí) dětí od narození až do tří let a prevence odcizování dětí přírodě obecně. Za klíčové je považováno působení na rodinu jako celek a podporování možnosti dětí trávit více času v přírodním prostředí, což je dlouhodobě problém například městských aglomerací.

Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání z části problematiku udržitelného rozvoje zohledňuje. V předškolním vzdělávání je velký potenciál působení na dítě v raném věku, protože tímto vzděláváním, přestože není povinné, prochází velká část této populace. Vzhledem k nízkému věku dětí v předškolním vzdělávání musí být kladen důraz na schopnost dětí vnímat okolní prostředí, vlastní úlohu v něm a zodpovědnost vůči němu. Tomuto přístupu a jeho implementaci do praxe se přizpůsobuje příprava pedagogů a zajišťuje přiměřená metodická podpora.

Na základě doporučení Evropské komise připravuje Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy **doporučení k výuce cizích jazyků v mateřských školách**. V rámci tohoto doporučení plánuje zveřejnit také příklady dobré praxe, což je dobrá příležitost pro veřejné i soukromé školy prezentovat svoji instituci, neboť všechny návrhy budou posouzeny pracovní skupinou MŠMT pro výuku cizích jazyků v raném věku a zveřejněny na stránkách MŠMT.

Ve dnech 24. - 25. 9. 2009 se konala v Bruselu Konference k výuce jazyků v předškolním věku. Konference zahájila diskusi a navrhla **strategii pro realizaci jazykové výuky v raném věku**. Současně byla otevřena komunikační platforma nazvaná Piccolingo, která je zaměřena na zvýšení povědomí o nutnosti učit se cizí jazyky od velmi raného věku.¹⁰ Zájemci mohou využít tuto platformu k prezentaci svých nápadů, postupů v rané výuce jazyků a výměně zkušeností.

Všechna tato opatření jsou jistě úctyhodná, ale neřeší nedostatek míst v MŠ. Jistou naději přinášejí „**prorodinné balíčky**“¹¹ Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV). Na podporu rodiny byly zákonem schváleny: komerčně poskytované služby typu "baby-sitting" – hlídání dětí do tří let a nad tři roky (provozováno dle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání); nekomerčně poskytované služby na podporu rodiny – například mateřská centra; opatření pro miniškolky (mírnější

¹⁰ Dostupné na: <http://www.piccolingo.eu/>

¹¹ MPSV Prorodinný balíček 2008, aktivity k podpoře rodiny 2011, dostupné na: <http://www.mpsv.cz/cs/4#apr>

prostorové a hygienické parametry). V přípravě je podpora modelu typu firemních školek, které si budou moci odečítat náklady na provoz z daní. Neponesou sice atribut výchovy a vzdělávání, ale jejich založení a provozování bude mnohem snazší než u klasické MŠ. K této podpoře se připojuje i MŠMT a plánuje firemním školám hradit 60% provozních nákladů. Ve druhém kvartálu 2011 bude ve vládě projednávána novela, která by měla celý proces usnadnit.

2.7 Alternativní vzdělávání

Pojem „alternativní“ pochází z latinského slova *alter* = jiný, opačný, změněný. Formální definice alternativního vzdělávání se často liší, vedou se diskuse o tom, které školy alternativní vzdělávání poskytují a které nikoli.

Jan Průcha (2001) uvádí následující výklad alternativní školy: „ *Alternativní školy jsou takové, které se odlišují zcela nebo částečně svými cíli, učebními obsahy, formami učení a vyučováním, organizací školního života a spoluprací s rodiči od jednotných charakteristik státní/veřejné školy, a tím nabízejí jinou možnost učení a vyučování. Alternativní školy vznikly z kritiky vznášené vůči veřejné škole a jsou považovány z hlediska svých rozdílných antropologických, filozofických nebo pedagogických základů za reformní školy. Alternativní školy jsou zpravidla školy s nestátním zřizovatelem.*“¹²

Z této definice je zřejmé, že ač je alternativní škola většinou automaticky chápána širokou veřejností jako nestátní (soukromá) škola, zřizovatelem mohou být školy soukromé, církevní i státní, které mají jedno společné: odlišují se od hlavního proudu standardních škol daného vzdělávacího systému.

Alternativní školy by tedy obecně měly být chápány jako školy, které se svými inovačními programy a postupy snaží eliminovat nedostatky standardních škol. Lépe vyhovují novým požadavkům společnosti, novému, alternativnímu stylu života. Proto mezi alternativní školy zahrnujeme i ty státní školy, které zavádějí nové prvky do struktury školy, učebnímu obsahu, metod a forem učení. Poptávka po těchto školách stále roste, což upozorňuje na problémy státního školství a na potřebu člověka po různých alternativách vzdělávání. Uniformitu škol z období socialismu vystřídalo množství různorodých programů. Svou existencí zasahují do vývoje státního školství

¹² Průcha, J. 2001, Alternativní školy a inovace ve vzdělávání. s.7

a ovlivňují průběh a výsledky reforem školského systému. Vzhledem k četnosti těchto programů je však třeba věnovat velkou pozornost jejich výsledkům a výsledným efektům, které nejsou zatím dostatečně známé. Je tedy naprostou nutností jejich výsledky a užitek sledovat, analyzovat a průběžně vyhodnocovat.

2.7.1 Alternativní směry a jejich vývoj

Alternativnost je průběžným jevem v dějinách školství, jde o neustálé pokusy o změny, inovace, alternativní řešení školy. Dějiny školství jsou založeny na konfrontaci mezi standardní a alternativní školou (Svobodová, Jůva, 1996).

Alternativní pedagogické hnutí se začalo utvářet již koncem 19. století. Rozvoj alternativních škol na počátku 20. století je spojován s reformní pedagogikou, která kritizovala tradiční školu a upozorňovala na formalistický způsob vzdělávání. V Čechách se reformní pedagogika významně rozvíjela v období mezi světovými válkami, avšak v socialismu (až do roku 1989) byla kritizována a z ideologických důvodů odmítána. Za nejznámější osobnost reformní pedagogiky u nás je považován psycholog a pedagog Václav Příhoda (1889 – 1979), který se inspiroval během svých zahraničních pobytů (zejména v USA) a přinášel k nám řadu teoretických i praktických poznatků. Ve světě vzniklo mnoho alternativních škol a směrů, kterými se české vzdělávání inspiruje. Podle Jana Průchy školy dělíme na standardní, kopírující předepsaný vzor a striktně dodržující danou normu, které jsou státní a školy nestandardní, alternativní. Mezi alternativní pak řadíme školy státní, soukromé a církevní. K církevním patří školy židovské, katolické, protestantské, aj. Školy státní a soukromé můžeme dále rozlišit na klasické reformní školy a moderní alternativní školy. Klasické reformní školy jsou waldorfská, montessoriovská, freinetovská, jenská a daltonská. V České republice užíváme v praxi nejvíce modely školy waldorfské a montessoriovské, a to především v mateřských a základních školách. Mimo tyto uvedené reformní školy se v současnosti rozvíjejí další alternativní školy označované jak „moderní alternativní školy“. Nejrozšířenější skupiny jsou: škola hrou, zdravá škola, tvořivá škola, projektové vyučování nebo například lesní školy.

2.7.2 Funkce alternativního vzdělávání

Alternativní vzdělávání, respektive alternativní školy rozlišujeme z hlediska jejich vlastností (jaké typy škol to jsou), a z hlediska jejich funkcí (proč vznikají, jak fungují).

Podle Jana Průchy plní tři základní funkce, a to:

1. **funkci kompenzační** – alternativní školy vznikají, aby nahradily určité nedostatky standardního školství, neboli uspokojují ty potřeby, které nemohou uspokojit školy státní
2. **funkci diverzifikační** – alternativní školy značně rozšiřují variabilitu vzdělávacích institucí, zajišťují nezbytnou pluralitu vzdělávání a možnost volby vzdělávání
3. **funkci inovační** – z pedagogického hlediska se jedná o nejdůležitější funkci – alternativní školy vytvářejí prostor, ve kterém se realizují různé experimenty a inovace ve vzdělávání. Tyto inovace jsou různorodé podle organizace a obsahu vzdělávacího procesu. Jedná se především o netradiční způsob výuky, komunikaci a nestandardní vyučovací předměty.

2.7.3 Typy zařízení

V kapitole 2.7.1 je uvedeno rozdělení škol podle Jana Průchy, ze kterého vycházejí tři hlavní skupiny alternativních škol:

- klasické reformní školy
- církevní školy
- moderní alternativní školy

Klasické reformní školy

Waldorfská škola

Zakladatelem školy waldorfského typu byl rakouský filozof a pedagog Rudolf Steiner (1861-1925), který vytvořil filozoficko-pedagogickou soustavu o výchově člověka. V praxi byla tato teorie poprvé využita v alternativní škole otevřené roku 1919 v obci Waldorf u Stuttgartu. Školy tohoto typu se rychle rozšiřovaly, nejprve v Německu a později i v jiných zemích západní Evropy, v USA, Kanadě a Austrálii. V současné době je waldorfská škola zřejmě nejrozšířenější typ alternativní školy ve světě.

Základní koncepce školy (Průcha, 2001)

- jedná se o nestátní školu se soukromým zřizovatelem
- plně organizovaná škola je 12letá (základní stupeň 1. – 8. ročník, vyšší stupeň 9. – 12. ročník)
- princip jednoho třídního učitele od 1. do 8. třídy, který pečuje o rozvoj osobnosti dítěte po celou dobu školní docházky
- výchova a vzdělávání podněcuje aktivitu dítěte, jeho zájmy a potřeby
- koncentrované vyučování v epochách, které umožňuje probrat látku mnohem intenzivněji a pochopit tak jeho podstatu a souvislosti
- výuka obsahuje umělecké, pohybové a praktické činnosti
- žáci nejsou hodnoceni známkami, ale slovním hodnocením, které zahrnuje i doporučení pro další rozvoj žáka
- učitelé plánují výuku podle potřeb žáků a ve spolupráci s rodiči
- důraz je kladen také na náboženskou výchovu a křesťanskou morálku
- nepoužívají se učebnice, učitel sám vybírá (vytváří) materiály, žáci se připravují ze sešitů, které si sami vypracují
- za vedení školy neodpovídá ředitel, ale učitelský sbor ve spolupráci se sdružením rodičů
- součástí waldorfského systému jsou i mateřské školy

V České republice působí 11 základních škol a **více než 20 mateřských škol** a mateřských center (Asociace waldorfských škol, 2011).¹³ Od roku 1996 pracují na základě programu Waldorfská škola schváleného MŠMT ČR. Waldorfské školy u nás propagují Antroposofická společnost a České sdružení pro waldorfskou pedagogiku, které spolupracují s mezinárodní organizací Evropské fórum pro svobodu ve vzdělávání.

Montessoriovská škola

Tento typ školy založila italská lékařka, pedagožka a propagátorka mírového hnutí a boje za dětská a ženská práva, Marie Montessori (1870 – 1952).

Hlavní motto Montessori pedagogiky zní: „Pomoz mi, abych to dokázal sám“ (výrok jednoho z dětí, který si Marie Montessori vybrala za své životní krédo). Role

¹³ Dostupné na: <http://www.iwaldorf.cz/>

učitele v Montessori pedagogice je postavena na nenápadném vedení a taktní pomoci. Další důležitá hesla v Montessori metodě výuky a výchovy jsou: bezpečnost, spolupráce, ohleduplnost, ticho, klid a láska. Pedagogika Marie Montessori tvoří ucelený a propracovaný vzdělávací systém, který respektuje vývojová období dítěte a zároveň koresponduje s moderními psychologickými teoriemi vývojových potřeb. Program je rozšířený ve vyspělých státech i rozvojových zemích – v Evropě hlavně severské státy, Německo, Itálie, Polsko, dále pak USA, Indie a jihovýchodní Asie. Program je vhodný i pro děti handicapované.

Výchovná práce je založena na principu pedocentrismu a spontánního rozvoje dítěte. Vychovatel zůstává v pozadí a usiluje o to, aby se dítě co nejvíce projevilo a prosadilo, bylo svobodné, nezávislé a samostatné. Vychovatel by měl respektovat tělesný a duševní vývoj, který se uskutečňuje v určitých intervalech. Cílem koncepce je svobodný a přirozený vývoj dítěte.

Koncepce MŠ podle Marie Montessori

- vychovatel musí vytvořit předem připravené prostředí a starat se o něj
- vychovatel musí sám ovládat užívání didaktického materiálu (praktického, smyslového, jazykového, matematického a přírodního) a umět dětem zprostředkovat jeho používání
- vychovatel musí děti neustále pozorovat a diagnostikovat, aby uměl pomoci v okamžiku, kdy je požádán o pomoc
- vychovatel musí a smí podat pomocnou ruku jen tehdy, když je požádán o pomoc
- vychovatel musí umět naslouchat a potom se ptát
- vychovatel musí respektovat dítě, když pracuje a nevyrušovat ho
- vychovatel musí respektovat dítě, když dělá chyby, aniž by ho hned opravoval
- vychovatel musí respektovat dítě, které odpočívá a přihlíží práci jiných, aniž by ho rušil a nutil do práce
- vychovatel se musí stále pokoušet nadchnout děti pro práci
- vychovatel musí děti nechat pocítit, že se na jeho pomoc mohou kdykoliv spolehnout, nesmí ale svoji pomoc nikdy vnucovat

- vychovatel nabízí dítěti, které dokončilo svoji práci a vyčerpalo své síly, mlčky svoji duši

Základní koncepce školy (Průcha, 2001)

- edukační prostředí musí umožňovat přirozený vývoj dětí
- prostředí musí odpovídat vnitřním potřebám dítěte, které se vyvíjí v tzv. senzitivních fázích (fáze pro rozvoj řeči, pohybového ústrojí)
- prostředí musí být předem připraveno – zásadní roli hraje didaktický materiál a speciální pomůcky
- učitel je v pozadí a podporuje vnitřní tvořivost dítěte
- děti nejsou rozděleny podle věku, naopak pracují ve věkově smíšených skupinách
- podporuje se projektové vyučování a práce s průřezovými tématy
- důležitou roli hraje environmentální výchova – tzv. kosmická výchova, která upozorňuje na vzájemné vazby člověka a přírodního prostředí a přispívá k zodpovědnosti každého jedince ke svému okolí

V roce 1999 vznikla v ČR Společnost Montessori. Založena byla jako obecně prospěšná společnost a v roce 2002 se stala občanským sdružením. Společnost si klade za cíl přispět k rozvoji alternativního školství v ČR a sdružovat odbornou, rodičovskou i laickou veřejnost, která má zájem na rozšiřování vzdělávání metodou Montessori. Na svých webových stránkách (2011) uvádí, že v České republice se vliv Montessori pedagogiky začal více projevovat na počátku 90. let. Na základě zahraničních vlivů, pomocí tlaku rodičů a nadšených učitelů a za podpory lidí z akademické sféry vznikaly první mateřské Montessori školy. Později byl zpracován návrh Vzdělávacího programu Mateřská a Základní škola Montessori a Základní škola Montessori (II. stupeň), které MŠMT schválilo a doporučilo k pokusnému ověřování. V současné době je připraven text Vzdělávacího programu pro Střední školu. V České republice dnes funguje 17 základních Montessori škol. Předškolní výchova se realizuje ve **více než 50 mateřských školách a mateřských centrech**. Programem se inspiřují i nejmodernější školské projekty jako například projekt - Začít spolu.

Společnost Montessori má také akreditaci MŠMT na pořádání vzdělávacích kurzů pro učitele i jiné zájemce o alternativní metody vzdělávání, po jejichž absolvování lze získat kvalifikaci pro vyučování v montessori vzdělávacím programu.¹⁴

Sídlo občanského sdružení je na Praze 4, Meteorologická 181, které je zároveň sídlem základní a mateřské školy Montessori. Společnost Montessori je neziskovou organizací. Finanční prostředky získává výběrem členských příspěvků, přijímáním darů od fyzických a právnických osob a čerpáním grantů a prostředků nadací.

Jenská škola

První jenskou pokusnou školu založil Peter Petersen (1884 – 1952), profesor pedagogiky a ředitel pedagogického Ústavu při univerzitě v Jeně v polovině 20. let, který byl průkopníkem tzv. „nové výchovy“. Petersenova reformní škola se stala známou v zahraničí jako „jenský plán“.

Základní koncepce školy (Průcha, 2001)

- plně organizovaná škola je 10letá
- základní formou není klasická třída dětí stejného věku, ale skupina
- žáci jsou rozděleni do čtyř kmenových skupin podle věku (např. jedna skupina sdružuje děti ve věku 6-9 let)
- práce ve skupinách se řídí týdenním plánem, který se vyznačuje vyváženým střídáním činností (práce, hra, komunikace, apod.)
- prostředí je přizpůsobeno cílům a obsahu práce
- škola má mít charakter domova a třída obytného pokoje
- děti se podílejí na vytváření edukativního prostředí
- cílem je vytvořit nové vztahy spolupráce a spolužití mezi žáky a učitelem, i žáky navzájem

Nejvíce těchto škol pracuje v Nizozemí, kupodivu méně v Německu. V České republice podle celé koncepce jenské školy nepracuje žádná škola, ale ideje jenského plánu se podařilo realizovat na některých mateřských a základních školách.

¹⁴ Dostupné na. <http://www.montessoricr.cz/Montessori>

A to především díky Kruhu přátel jenských škol, který v ČR působí a snaží se o šíření těchto idejí.

Freinetovská škola

Škola pracuje na principech prosazovaných Célesinem Freinetem (1896 – 1966), francouzským učitelem venkovské školy. Rozvíjel mezi učiteli všech druhů škol hnutí tzv. pracovní školy. Hlavní ideou školy je heslo: „Par la vie – pour la vie – par le travail“ (Životem – pro život – prací). Práce je nejdůležitějším principem školy a úkolem učitele je vytvořit podnětné vyučovací prostředí, materiály i techniky výuky.

Základní koncepce školy (Průcha, 2001)

- hlavní oblasti činnosti jsou – přírodní vědy, technika, domácí práce, umělecká tvorba a jazyky
- ve třídě vznikají „pracovní ateliéry“ – pracovní koutky, ve kterých děti pracují individuálně či ve skupinách
- učební plán není pevně stanoven
- žáci mají individuální týdenní plány, které jsou připraveny a projednány s učitelem na začátku týdne
- základní učivo je rozčleněno a řazeno v kartotéce spolu s testy a úkoly
- praktická práce nesmí být oddělována od práce duševní
- zkušenosti si žáci osvojují prostřednictvím mimoškolního pozorování
- spolupráce mezi žáky, učiteli i rodiči
- děti se mohou svobodně kriticky vyjadřovat ke všem jevům ve třídě prostřednictvím třídní rady nebo nástěnky, která slouží i ke zveřejňování pracovních výsledků žáka

Alternativní školy Freinetova typu jsou nejvíce rozšířeny v západní Evropě, ve Francii, Belgii a Nizozemí. V České republice s kompletní freinetovskou koncepcí zatím žádné školy nepracují, ale informace o její teorii a realizaci byly důkladně zpracovány (např. Svobodová, Jůva, 1996; Rýdl, 1994) a mohou tak sloužit jako inspirativní a pomocný materiál.

Církevní školy

Církevní školy mají ve světě dlouholetou historickou tradici. Již ve středověku patřila církev k nejvýznamnějším nositelům vzdělanosti a první hlasatelé křesťanství byli zároveň i prvními učiteli. V dobách, kdy se školství teprve konstitovalo a kdy ještě zdaleka nebyla zavedena povinná školní docházka, měly některé církevní řády v otázkách vzdělávání zcela mimořádný význam a postavení.

V současnosti existují v mnoha zemích Evropy, především v Německu, Nizozemí, Belgii, ale také v USA, kde mají velmi dobrou prestiž, neboť nabízejí multikulturní alternativu pro děti z etnických (především hispánských) minorit (Průcha, 2001).

Po roce 1989 znova působí i na území České republiky. Církevní školy a školská zařízení jsou otevřeny všem, bez ohledu na jejich náboženské přesvědčení. Rozhodující je pouze úspěšné splnění podmínek přijímacího řízení. Studovat na těchto školách mohou i ti, kteří nemají žádné náboženské povědomí, ale jsou ochotni přijmout jejich duchovní rozměr. Církevní školy nabízejí nejen vzdělání a výchovu k obecně platným zásadám civilizované společnosti, ale navíc ještě umožňují svým žákům vzdělání a výchovu v křesťanském duchu.

Základní koncepce (Průcha, 2001)

- specifická vyučovací předmětů (např. latina, náboženství, křesťanská nauka, etika)
- ideologické principy výchovné činnosti – křesťanství, etiky, životního postoje a kulturní tradice
- specifická ve výstupech - příprava absolventů pro specifické profese (např. náboženskou, charitativní či sociálně zdravotní činnost)

Všechny katolické církevní školy mimo oblast terciárního vzdělávání na území ČR zastřešuje Sekce církevního školství. Sekce církevního školství úzce spolupracuje se subkomisí regionálního školství, tvořenou zástupci ředitelů církevních škol a školských zařízení a zástupci zřizovatelů, s Asociací ředitelů církevních škol a s občanským sdružením církevních škol a církevních školských zařízení (CŠ a CŠZ ČR – Anežka). Cílem všech sdružení je podpora působení církevních škol a

církevních školských zařízení, pomoc učitelům v jejich výchovně vzdělávacím působení a řešení aktuálních problémů a potřeb církevního školství.

Ve školním roce 2009/2010 bylo MŠMT ČR registrováno celkem **145 církevních škol** a školských zařízení, 107 katolických a 38 nekatolických. Z toho římskokatolické církvi patří: 19 mateřských škol, 22 základních škol, 2 základní umělecké školy, 19 gymnázií, 13 odborných škol, 6 vyšších odborných škol, 10 školských zařízení (mezi nimi je i křesťanská pedagogicko-psychologická poradna) a 16 center volného času. Českobratrská církev evangelická má celkem 16 škol a zařízení, počet církevních škol a zařízení jiných zřizovatelů je 22.¹⁵ Zřizovateli jsou jednotlivá biskupství katolické církve, některé řády katolické církve a další církve. Např.: Českobratrská církev evangelická, Církev adventistů sedmého dne, Bratrská jednota baptistů, Židovská obec v Praze atd.

Zřizování církevních škol umožňuje vyhláška MŠMT č. 452/1991 Sb., ve znění zákona č.138/1995 Sb., církev musí být uznána státem a zaregistrována. Škola zařazená do školského rejstříku má nárok na státní dotaci, učební plány schvaluje MŠMT.

Moderní alternativní školy

Termínem „moderní alternativní školy“ označujeme souhrnně všechny současné typy alternativních škol, které nejsou přímo odvozovány od koncepcí klasických reformních škol a nejsou školy církevní (Průcha, 2001).

Fungování takovéto školy je založeno na specifických plánech a koncepcích (často inspirovaných názory klasických reformních škol), čímž se školy odlišují od běžných standardních škol. Rozmanitost těchto koncepcí určuje možné varianty těchto škol. Počet variant je v současné době rozsáhlý a každým rokem vznikají v různých zemích nové. Školy se chtějí odlišovat, měnit zasetá pravidla, inovovat, být dynamičtější a více flexibilní. Volání po změně je čím dál častěji vyvoláváno rodiči a učiteli, kteří jsou z různých důvodů nespokojeni s charakterem vzdělávání na standardní škole a chtějí se spolupodílet na utváření školy a nové koncepce. Nejtypičtější změny jsou – větší zapojení rodičů, eliminace konkurenčního napětí mezi žáky, návrat k přírodě a environmentální výchově, propojení mimoškolního

¹⁵ Dostupné na: <http://skolstvi.cirkev.cz/Skoly/Z-historie-1>

prostředí s výukou, bourání hranic mezi vzdělávacími předměty a ročníky či flexibilnější seskupování dětí při práci.

Nejvíce těchto škol vzniká v západní Evropě a USA. Velký rozvoj těchto škol zaznamenává Česká republika až po revoluci 1989.

Nejvýznamnější české alternativy (Kasíková, 2007):

- **Začít spolu (Step by step ČR)**
- **Škola hrou**
- **Zdravá škola**
- **Tvořivá škola**
- **Projektové vyučování**
- **Otevřené vyučování**
- **Čtením a psaním ke kritickému myšlení**
- **Domácí vzdělávání**

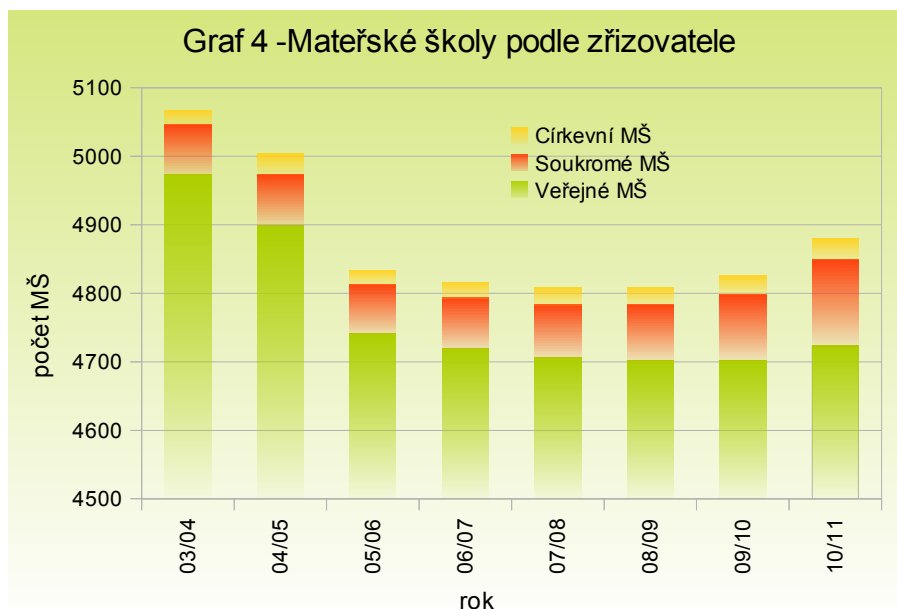
V oblasti předškolní výchovy a vzdělávání nastává v poslední době i velký rozvoj **jazykových škol** (s intenzivním jazykovým programem), **mezinárodních škol**, které přejímají zahraniční osnovy a **lesních škol**, které podporují environmentální výchovu.

2.8 Soukromé mateřské školy

V posledním desetiletí opět zaznamenáváme nárůst narozených dětí, který se vzhledem ke zpoždění, projevuje především v mateřských školách a na prvním stupni základních škol. **Počet veřejných (státních) mateřských škol není dostačující** a to je jeden z důvodů, proč jsou zřizovány **školy soukromé** (nestátní). **Dalším důvodem** vzniku různých alternativ k veřejným školám je potřeba nabízet jinou možnost učení a vyučování. **Nové koncepce vzdělávání** se odlišují zcela nebo částečně svými cíli, učebními obsahy, formami učení a vyučování, organizací školního života, spoluprací s rodiči a přístupem k dětem. Aby tyto školy uspěly v konkurenci, nabízejí **nadstandardní služby**. Velmi často se jedná o programy pro děti již od dvou let věku, o jazykové programy, nebo o různé alternativní programy

(více kapitola 3 – Typy alternativních zařízení), které lépe vyhovují novým požadavkům společnosti.

Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávání ČR v roce 2009 uvádí, že v posledních letech klesá počet veřejných škol a naopak roste počet škol soukromých a církevních. Tyto skutečnosti dokládá následující tabulka a graf.



Mateřské školy podle zřizovatele 2003/4 – 2010/2011

	03/04	04/05	05/06	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11
Veřejné MŠ	4973	4899	4741	4720	4706	4702	4702	4723
Soukromé MŠ	74	75	72	73	77	82	96	126
Církevní MŠ	20	30	21	22	25	25	28	31
Celkem MŠ	5067	4994	4834	4815	4808	4809	4826	4880

Zdroj databáze ÚIV

Ústav pro informace ve vzdělávání informuje, že v roce 2010/2011 bylo **na území ČR registrováno 126 soukromých MŠ a 31 církevních MŠ**. Jedná se o školy registrované ve školském rejstříku. Soukromých mateřských škol je ve skutečnosti mnohem více, internetové stránky uvádí okolo **280 soukromých MŠ**¹⁶, ale většina z nich není ve školském rejstříku registrována.

¹⁶ Dostupné na: <http://www.firmy.cz/Instituce-a-urady/Vzdelavaci-instituce/Materske-skoly/Soukrome-materske-skoly>

2.8.1 Řízení a organizace

Všechny organizace a zařízení, tedy i z oblasti výchovy a vzdělávání, musejí mít jasné poslání a vizi, aby mohly vůbec jako organizace vzniknout, fungovat, rozvíjet se a být perspektivní. Z praxe známe úspěšné firmy i školy, po jejichž produktech je na trhu velká poptávka, ale také firmy a školy, které úspěšné nejsou a kterým hrozí zánik. **Problémy firem podnikajících na trhu a škol jsou v mnoha ohledech shodné.** Již před 15-ti lety Jaroslav Světlík ve své knize Marketing školy si klade otázky typu: „Jaké jsou hlavní příčiny toho, že někdo je na trhu úspěšnější a někdo méně? Mohou být faktory úspěšnosti firem na trhu aplikovány i ve školství“? Praxe ukázala, že ano. Ukazuje se, že **úspěšná a uznávaná škola je produktem především dobrého managementu.** Managementu, který se nebojí změnit zaběhlé praktiky a chápe školu jako subjekt, který se v tržním prostředí musí chovat tržně a efektivně.¹⁷ Veřejné školy, ale i některé soukromé školy, vzhledem ke svému poslání a podmínkám činnosti vycházejí především z marketingu neziskových organizací. Většina soukromých škol má - kromě tržního prostředí - společného s firmami ještě ekonomické cíle. Snaha o dosažení zisku, většího tržního podílu, boj o přežití, rychlá návratnost investic, apod., je spojuje s managementem ziskových organizací.

Z tohoto důvodu je důležité zmínit se v následujících kapitolách o termínech, jako je **školský management, strategie řízení a marketingová strategie.**

2.8.2 Školský management

Management je anglické slovo, kterému v češtině zjednodušeně odpovídá slovo řízení a školský management je používán jako synonymum pojmu řízení školství. V posledním období se stále častěji probírají právě otázky řízení školství.

„Řízením školství, školským managementem a jeho součástí řízení školy můžeme rozumět celý systém řízení v jednotě všech jeho stránek a aspektů počínaje řízením pedagogického procesu, materiálních a finančních zdrojů, zajišťováním potřeby vzdělávacích služeb, jakož i právního marketingu, právního rámce vzdělávání až po personální politiku a vedení lidí“. (Bacík 2006)¹⁸

V užším slova smyslu jde o zabezpečování nezbytných zdrojů a podmínek pro fungování daného zařízení směřující k dosažení jeho účelu a naplnění jeho cílů. Hlavní náplní řízení je zajišťování nezbytných finančních, materiálních a lidských

¹⁷ Světlík J., 1996. Marketing školy. s.15

¹⁸ Bacík František, 2006. Škola a její management pod lupou. s.19

zdrojů. Za jádro školského managementu se v odborné literatuře považují nejčastěji tyto oblasti: plánování a financování, organizování a personální strategie, vedení lidí, kontrola a řešení problémů.

Plánování je nejdůležitějším nástrojem pro dosahování cílů organizace. Za plánování jsou zodpovědní manažeři. Úspěšní manažeři jsou schopni rozpoznat potenciální hrozby, připravit se na ně a reagovat na změny. Podle charakteru rozlišujeme plány strategické, které by měly určovat dlouhodobý vývoj organizace, plány taktické pro konkrétní období strategického plánování a plány operativní.

Organizování je cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému. (Veber, J., Management Praha 2000)

Personální strategie školy se týká obsazování a udržování obsazených pozic v organizaci. Na základě konkrétních požadavků školy na pracovníka obsahuje: výběr kvalitních pedagogů, jejich hodnocení, odměňování a plánovaný profesní rozvoj. K dobré personální strategii náleží i propracovaný motivační systém (větší důvěra pracovníkům, více volnosti a svobody) a rozvoj lidských zdrojů neboli péče o zaměstnance (vzdělávací programy, výuka jazyků, stravování, bonusy a benefity) partnery i klienty.

Vedení lidí je ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní organizaci a dobrovolně a rádi se podíleli na dosahování cílů organizace. Při vedení lidí je zapotřebí vytvářet příjemnou atmosféru, komunikovat na všech úrovních a podporovat týmovou spolupráci. Odborné publikace upozorňují na různé styly vedení, respektive řízení (direktivní, liberální, formální), stejně tak jako existují různé trendy vývoje řízení, ale každá organizace si svůj styl řízení volí sama a jeho úspěšnost či neúspěšnost dokazují výsledky organizace.

Kontrola je jednou ze základních manažerských funkcí. Kontrolní činnost je důležitá především z hlediska prevence a je nutná na všech stupních řízení. Podstatou kontroly je kritické zhodnocení skutečnosti s ohledem na strategické záměry organizace. Její význam spočívá v monitorování, hodnocení a ujištění, že se řízení organizace ubírá žádoucím směrem. Absence kontroly může vést k preferování osobních zájmů, podvodům a defraudacím.

Strategické řízení. Výraz „strategie“ pochází z řeckého *strategos* (umění vojevůdce). Význam pojmu se postupně měnil a v současné době je nejčastěji využíván v souvislosti s manažerskými schopnostmi, jako je vedení a řízení

organizace. Strategické řízení určuje vztah organizace nebo školy a vnějšího prostředí tj. ekonomických, politických, sociálních a materiálních vlivů. Strategické řízení školy je proces, kdy ředitelé určují poslání školy, stanovují specifické cíle, vytvářejí optimální strategie vhodné k dosažení těchto cílů a podnikají konkrétní kroky pro jejich realizaci.¹⁹ Odehrává se v několika základních krocích: stanovení cílů, analýza (vnitřní i vnější), výběr vhodné strategie, její realizace a hodnocení.

Marketingová strategie. O marketingu a PR (Public Relations) se stále častěji hovoří i v souvislosti s oblastí výchovy a vzdělávání. Uplatňuje se na všech stupních vzdělávání a poslední dobou také na úrovni mateřských škol. Hlavním důvodem je snaha, aby škola obstála na trhu a byla konkurenceschopná. Jiná situace je pochopitelně v obcích, kde je jedna MŠ, která poskytuje eventuálně vzdělávání i dalším spádovým obcím a nemá žádné konkurenční prostředí a jiná je situace ve velkých městech, kde si navzájem konkurují školy soukromé mezi sebou a školy soukromé a veřejné. Marketing je označován za určitou podnikatelskou filozofii, jejíž základní myšlenkou je nalezení a uspokojení potřeby a přání zákazníka a zároveň docílení určitého zisku pro organizaci, podnik či jednotlivce.

PR neboli kontakt s veřejností ovlivňuje postoje veřejnosti vůči škole. Aby tento proces byl efektivní, musí vedení školy v první řadě vytyčit cílovou skupinu, na kterou mají být tyto aktivity zaměřeny a použít pro jeho realizaci správné nástroje (tištěné materiály školy, adresná setkání, aktualizované webové stránky, image školy, reklama v médiích, aj.) Jedná se o dlouhodobý proces, který je finančně náročný, proto je nutné akce dobře načasovat a zajistit tým pracovníků, který tyto akce zvládne.

2.8.3 Mateřská škola

Pro život dítěte má předškolní vzdělávání celoživotní význam. Poznatky lékařů, psychologů a pedagogů dokazují, že většina toho, co dítě prožije v prvních letech života a co z podnětů okolního prostředí přijme, je trvalé a že rané zkušenosti, které dítě získá svým životem v rodinném i mimo rodinném prostředí, se v jeho životě dříve či později zhodnotí a najdou své uplatnění.

Mateřská škola doplňuje rodinnou výchovu a v úzké vazbě na ni pomáhá zajistit dítěti vhodné prostředí s dostatkem různorodých podnětů k jeho aktivnímu rozvoji a učení. Má smysluplně obohacovat denní program dítěte a poskytovat odbornou péči,

¹⁹ Slavíková, L., Strategické řízení a koncepce rozvoje školy, Praha, Pedf UK 2006

usnadňovat dětem jejich další životní i vzdělávací cestu. K tomu neodmyslitelně patří rozvoj osobnosti dítěte, podpora jeho tělesného rozvoje a zdraví, jeho osobní spokojenost a chápání okolního světa.

V odborných publikacích je škola definována jako: „společenská instituce, jejíž funkcí je poskytovat vzdělání žákům příslušných věkových skupin v organizačních formách podle vzdělávacích programů“. Podle českých autorů škola plní především funkci personalizační (formování osobnosti), hodnotovou (vytváří u dětí základní životní hodnoty a postoje), socializační (formování těchto hodnot, názorů a postojů), integrační (schopnost zařadit se do společnosti) a další. Předškolní vzdělávání se realizuje neformálně v rodinách a institucionálně v mateřských školách ve shodě se školským zákonem.

V dnešní době dostávají prostor i další instituce, nejen státní veřejné školy, ale i občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, nadace, soukromé komerční subjekty, aj., které se angažují v předškolním vzdělávání a zabývají se rodinou s dětmi či pracují s komunitou.

2.8.4 Mateřské centrum

V rámci sociálně pedagogického modelu výchovy dítěte hrají důležitou roli i mateřská a rodinná centra, která navštěvují děti od narození do školního věku.

Rut Kolínská, zakladatelka Sítě mateřských center v České republice vysvětluje, co jsou to mateřská centra: *„Mateřská centra zřizují zpravidla matky na mateřské dovolené, které se zároveň podílejí na jejich samosprávě a zajišťují programy, umožňují matkám s malými dětmi vyjít z izolace, kam se celodenní péči o dítě dostávají. Mateřská centra jsou založena na principu rodinné svépomoci a vzájemné službě, poskytují společenství, solidaritu a otevřenost všem generacím. Mateřská centra nabízí vzájemné naslouchání, výměnu zkušeností a laické poradenství“*.²⁰

Role mateřských center ve společnosti

- jsou místem, kde jsou děti vítány, nacházejí zde přirozené společenství vrstevníků a vidí svoji matku v jiné roli než v domácnosti
- mají neformální charakter a pomáhají nalézat nové přátele
- umožňují integraci do společnosti a učí toleranci, jsou otevřena všem rasám, různým sociálním vrstvám, lidem s různým postižením, uprchlíkům a dalším

²⁰ Kolínská, R., 2003. Co jsou mateřská centra. Dostupné na: <http://www.materska-centra.cz/>

- vznikají dobrovolnou činností občanů a tím přispívají k rozvoji občanské společnosti a posilují mateřskou roli ženy
- učí rodiny využívat volný čas
- pomáhají ženám udržovat jejich profesní orientaci a posilují jejich sebevědomí

Programy mateřských center

Mateřská centra (dále jen MC) pořádají programy pro děti, matky i celé rodiny (programy tvořivé, vzdělávací, sportovní, rekvalifikační i jednorázové akce).

Síť mateřských center je občanské sdružení, které sdružuje členy, jednotlivá mateřská centra v České republice. Vzniklo na podzim roku 2001 a jeho zakladatelkou je Rut Kolínská. Na svých webových stránkách uvádí, že v současné době mají **347** členů.²¹

Podle stanov je účelem Sítě MC:

- koordinovat, propagovat a rozšiřovat hnutí MC v ČR a jeho zapojení do mezinárodních organizací
- posilovat hodnoty rodiny, úlohy rodičů a mateřské role ženy ve společnosti
- podporovat právní ochranu rodiny, mateřství a rovných příležitostí mužů a žen

Členem Sítě mateřských center se mohou stát MC právnické osoby (např. občanská sdružení), skupiny osob, které působí jako MC a nejsou samostatnou právnickou osobou (tzv. skupinové členství), fyzické osoby starší 18 let jen s doporučením dvou jiných členů, právnické a fyzické osoby sympatizující s hnutím MC, kteří souhlasí se stanovami a cíli sdružení a s jejichž členstvím vysloví souhlas prezidium.²²

Pro vznik mateřského centra je v první řadě důležité odhodlání, dále se pak ženy musejí naučit komunikovat s obecními úřady, založit občanské sdružení, shánět prostory a peníze, budovat samosprávy MC, koncipovat a zajišťovat programy, starat se o Public Relations, fundraising a v neposlední řadě orientovat se v zákonech.

Každopádně, jak podotýká Rut Kolínská, pro dnešní zakladatelky center je situace jednodušší, mají vyšlapanou cestu a mohou se inspirovat zkušenostmi svých

²¹ Dostupné na: <http://www.materska-centra.cz/>

²² Dostupné na: <http://www.materska-centra.cz/>

předchůdkyň. Dostává se jim i metodické pomoci a mohou se tedy víc soustředit na program center. Přínos těchto center se stal zcela zjevným.

3 Empirický výzkum

3.1 Metody výzkumu

Teoretická část bakalářské práce byla zpracována obsahovou **analýzou sekundárních informací**. Zdrojem těchto informací byly knihy, noviny, časopisy, internet a úřady, které na základě osobního kontaktu dodaly aktuální data a materiály. **Při sběru primárních dat** se užívají **dva základní přístupy** – kvalitativní a kvantitativní. V práci byly využity oba přístupy. Jako první, v rámci získání co nejvíce odpovědí na dané dotazy, byla použita **kvantitativní metoda – dotazníkové šetření**. Dotazník byl vytvořen v elektronické podobě, v rámci zjednodušení celého procesu, tzn. jeho vyplnění a zpětného zaslání. Připravený byl i vytištěný dotazník, který byl využit při návštěvách vybraných zařízení a zaslán v případě, že měl někdo problém soubor na počítači otevřít či s ním pracovat.

V případě kvalitativního výzkumu se výsledků nedosahuje pomocí statistických procedur nebo kvantifikací. Většinou se jedná o **řízené rozhovory**, o výzkum názorů, vzájemných vztahů nebo chodu organizací. **Kvalitativní výzkum** byl druhý krok a tato metoda byla využita při osobních návštěvách vybraných zařízení, kde autorka **technikou rozhovoru** získala potřebné informace pro vytvoření projektu. Otázky rozhovoru byly zaměřené na oblast řízení, organizační strukturu, marketingovou strategii, financování, personální zajištění, vybavení školy, její poslání a cíle i na problémy se založením a řízením organizace.

3.2 Stanovení okruhu respondentů

Připravený dotazník byl určen ředitelům organizací a postupně rozeslán na 140 škol.

Výběr respondentů k realizaci kvalitativního výzkumu v soukromých MŠ probíhal v první fázi na základě vrácených dotazníků. Osloveno bylo 10 škol, zájem o spolupráci jich projevilo 8. V druhé fázi bylo vybráno 5 škol tak, aby byly co nejvíce rozdílné svým posláním, cílem a výukovými programy. Školy, které byly vybrány, se sice všechny nacházejí v jednom městě v Praze, což by se mohlo brát z hlediska

výzkumu jako nedostatečně vypovídající, ale vzhledem k tématu práce je podle autorky důležitější, že jsou rozdílného zaměření a fungování. Telefonicky byly domluveny schůzky a všech 5 škol autorka osobně navštívila a rozhovory vedla s řídícím pracovníkem školy nebo přímo se zřizovatelem. Sběr dat probíhal od poloviny měsíce února do začátku března 2011 a data sloužila k vytvoření projektu modelové soukromé školy pro děti v předškolním věku.

3.3 Příprava dotazníku

Výzkumný vzorek tvořilo 140 soukromých mateřských škol na území České republiky. Před samotným výzkumem byl proveden pilotní výzkum a rozesláno 5 dotazníků. Připomínky se v jednom případě týkaly elektronické úpravy dotazníku. Respondent měl problémy s elektronickým vyplněním dotazníku. Tento problém byl vyřešen úpravou dotazníku pro tisk a jeho rozeslání poštou.

Další připomínky týkající se především sjednocení názvů (škola, školka, organizace, zařízení, instituce) a některých nejasných formulací, byly zpracovány, a poté dotazník rozeslán na 140 škol dle náhodného výběru.

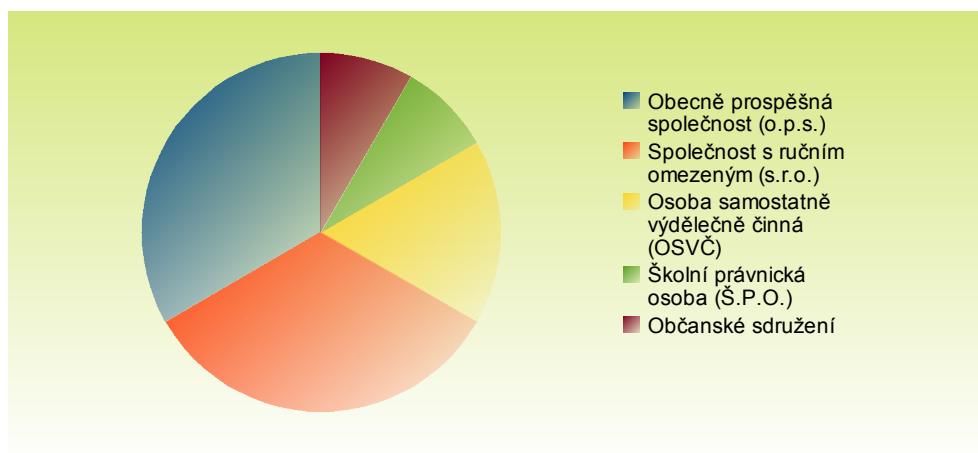
4 Výsledky práce

4.1 Výsledky zpracování dotazníků

Cílem dotazníkového šetření bylo zajistit odpovědi na výzkumné otázky. Přestože se autorka snažila, aby byl dotazník stručný a výstižný, ze 140 rozeslaných dotazníků, se vrátilo pouze 12 vyplněných dotazníků, tedy méně než 10%. Většina škol na žádost o informace nereagovala a některé školy daly dokonce najevo svoji neochotu sdělovat – podle nich – důvěrné informace. Z dostupných reakcí je zřejmé, že nízký počet odpovědí lze přičíst velkému pracovnímu vytížení vedoucích pracovníků zahlcených administrativou. Vzhledem k různorodosti škol, které odpověděly, se autorka rozhodla pracovat i s tak relativně malým vzorkem a vybraných 5 škol dále osobně navštívit za účelem hloubkového rozhovoru, jehož výsledky uvádí v následující kapitole. Dotazník je uveden v příloze 1.

Všechny odpovědi na otázky (1-18) byly zpracovány do tabulek a jsou uvedeny v sestupném pořadí podle počtu odpovědí. U některých otázek měli respondenti možnost volit více odpovědí. Komentáře a grafy dokreslují uvedené skutečnosti.

1) Jakou právní formu jste volili při vzniku zařízení?



	Počet odpovědí	%
Obecně prospěšná společnost (o.p.s.)	4	33%
Společnost s ručním omezeným (s.r.o.)	4	33%
Osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ)	2	17%
Školní právnická osoba (Š.P.O.)	1	8%
Občanské sdružení	1	8%

V relativně malém výzkumném vzorku se podle odpovědí nachází 5 různých variant právní subjektivity. Z toho se jedná o 3 nestátní neziskové organizace - o.p.s., Š.P.O. a občanské sdružení a 2 druhy podnikání za účelem zisku – 2 x živnost a 1 s.r.o. Pro vznik své organizace vybírali dotázaní zřizovatelé nejčastěji (ve 33%) právní formu – o.p.s. a s.r.o. V necelých 20% případech se jedná o živnostenské podnikání fyzické osoby (OSVČ) a na třetím místě se umístili vedle sebe právní formy – Š.P.O. a Občanské sdružení.

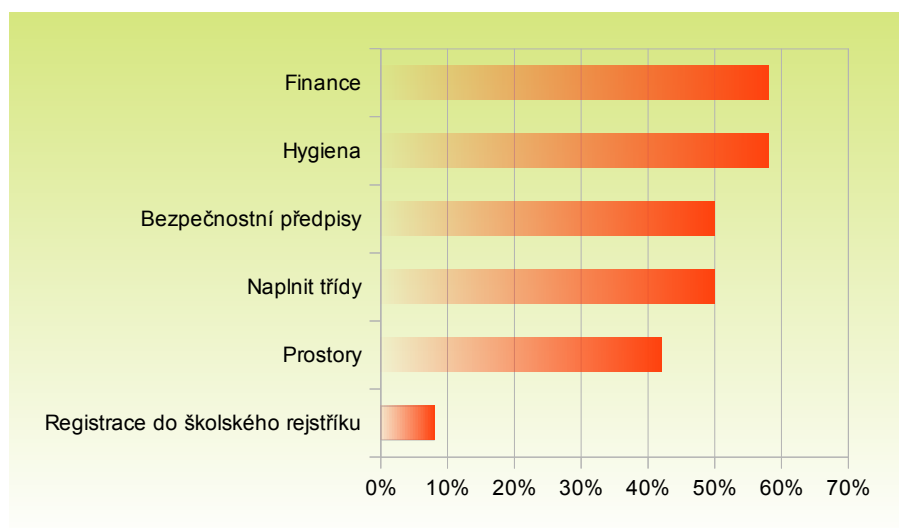
2) Co bylo hlavním podnětem pro vznik vašeho zařízení?



	Počet odpovědí	%
Chůť dělat věci jinak	7	58%
Absence takové koncepce školy na trhu	5	42%
Umístit své děti do školy	4	33%
Rozšíření nabízených služeb	3	25%
Čistě podnikatelský záměr	2	17%

Jako nejčastější důvod pro otevření vlastní školy uvedli respondenti potřebu dělat věci jinak a po svém, odlišit se od standardních škol a daného výukového programu a téměř polovina z nich postrádala takovou koncepci školy na trhu. Třetina z respondentů dále uvádí, že potřebovali umístit své děti do školky. Tento fakt potvrzuje, že soukromé školky často zřizují maminky na rodičovské dovolené, někdy i jako pokračování mateřského centra.

3) Jaké vážnější problémy jste řešili při vzniku zařízení?



	Počet odpovědí	%
Finance	7	58%
Hygiena	7	58%
Bezpečnostní předpisy	6	50%
Naplnit třídy	6	50%
Prostory	5	42%
Registrace do školského rejstříku	1	8%

Nejvíce problematické při zřizování školy bylo podle téměř 60% respondentů zajistit potřebné finance. Při přípravě finanční rozvahy se musí počítat s návratností až za několik let. Stejně tak zatěžovaly zřizovatele hygienické normy na prostory a provoz zařízení a bezpečnostní předpisy nutné ke kolaudaci zařízení. Polovina respondentů uvádí, že problémem byl také nedostatek dětí. Vzhledem k tomu, že v současné době je většina škol (až na nově otevřené) zaplněna na maximum, lze vyvodit závěr, že šlo pouze o jev, se kterým je nutno na počátku podnikání počítat.

4) Co nabízíte nad rámec standardní státní mateřské školy?

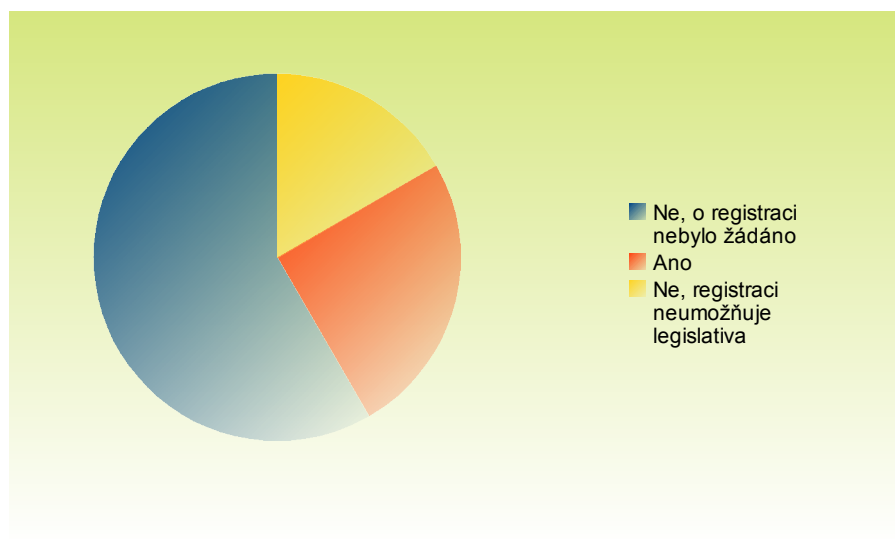


	Počet odpovědí	%
Malý počet dětí na jednoho učitele	10	83%
Speciální systém vzdělávání (koncepce, osnovy)	9	75%
Program pro děti již od 2 let	8	67%
Intenzivní jazykové programy	6	50%
Speciálně upravený jídelníček, bio potraviny	6	50%
Individuální programy	4	33%
Semináře pro rodiče	4	33%
Flexibilní provozní doba	4	33%
Hodinové hlídání	3	25%
Rozšířená provozní doba	2	17%
Jesle	1	8%

Aby nově vzniklá zařízení mohla obstát v konkurenčním prostředí, musí klienty zaujmout a nabídnout jim něco víc než standardní školy. Analyzovaná zařízení z více než 80% lákají na malé skupinky dětí a individuální přístup učitele. 75% zřizovatelů je přesvědčeno, že nabízí speciální výukové programy, které se liší od standardních programů na běžných MŠ. Jedná se zejména o ŠVP rozšířené o intenzivní jazykové programy, ekovýchové programy, alternativní výukové trendy (Montessori pedagogika, waldorfská pedagogika, aj.) nebo například mezinárodní osnovy. 67% zřizovatelů sází na nové trendy a umožňují nástup dětem již od dvou let věku. A

vzhledem k nízkému věku dětí často školy nabízejí i speciálně upravený jídelníček a přísun čerstvých biopotravin.

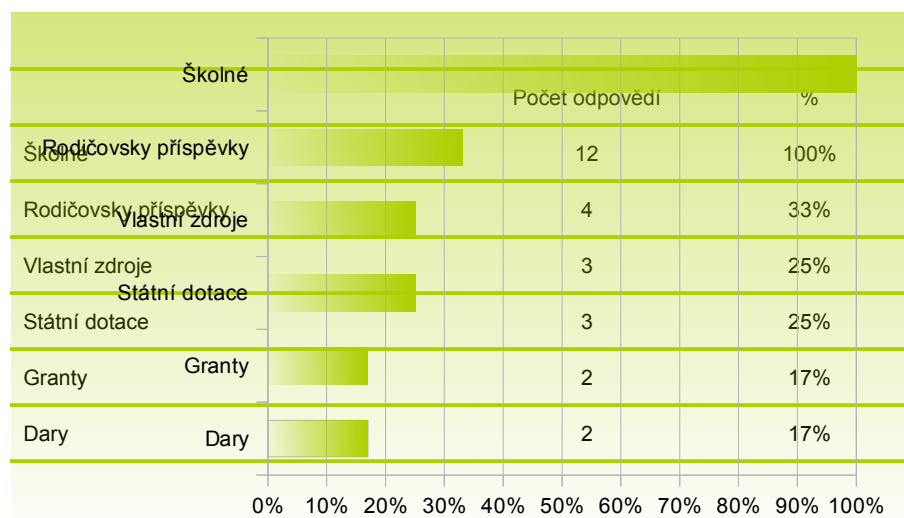
5) Jste registrováni ve školském rejstříku?



	Počet odpovědí	%
Ne, o registraci nebylo žádáno	7	58%
Ano	3	25%
Ne, registraci neumožňuje legislativa	2	17%

58% respondentů přiznává, že pod tíhou denních povinností a administrativy zatím neměli čas a prostor zápis do školského rejstříku řešit. Někteří z nich přiznávají, že nemají splněné všechny podmínky potřebné k žádosti a tak proces odkládají. 25% z dotázaných zřizovatelů je ve školském rejstříku již zaregistrováno a každý rok čerpají státní dotace. Určité procento zřizovatelů nemá na zápis do rejstříku z legislativního hlediska nárok. Jedná se například o školy s britskými osnovami, které nesplňují požadavek na výuku v českém jazyce, nebo o projekty lesních školek, které nesplňují hygienické a bezpečnostní normy.

6) Jak financujete zařízení?



Všichni zřizovatelé tedy stoprocentně využívají možnosti zvolit si výši školného. Ti co čerpají státní dotace se snaží školné držet na minimální hranici, ti co nechtějí zdražovat své služby a obávají se úbytku klientů, dofinancovávají zařízení z vlastních zdrojů. Necelých 20% škol má možnost přijímání darů a grantů, což svědčí o obratnosti a dovednosti řídicích pracovníků.

7) Jaká je naplněnost vašeho zařízení vůči maximální kapacitě (100%)?

Naplněnost	Počet odpovědí	%
100%	8	67%
50%	4	33%

Tato otázka byla otevřená. Většina škol, téměř 70% dotazovaných, uvádí naplněnost kapacity na 100%. Školy, které uvedly, že mají naplněnou kapacitu pouze z 50%, jsou nově otevřená zařízení, fungující od roku 2010. Lze tedy předpokládat, že tento fakt je dočasný a školy si brzy své klienty najdou.

8) Pokud poptávka převyšuje nabídku, o kolik %?

Podíl poptávky nad nabídkou	Počet odpovědí	%
10%	2	17%
20%	2	17%
50%	1	8%

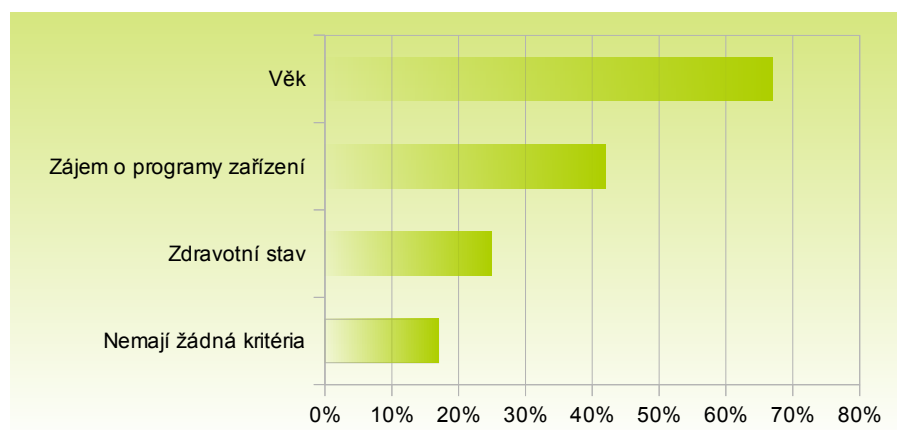
více než 50 %

1

8%

V otázce č 8 uvedlo téměř 70% respondentů naplněnou kapacitu a z nich 50% dále uvádí převis poptávky nad nabídkou. To znamená, že většina škol, které mají naplněnou kapacitu, je nucena odmítat další zájemce o své programy.

9) Podle jakých kritérií děti přijímáte?



	Počet odpovědí	%
Věk	8	67%
Zájem o programy zařízení	5	42%
Zdravotní stav	3	25%
Nemají žádná kritéria	2	17%

Z odpovědí je zřejmé, že si dotazovaná zařízení určují z více než 80% kritéria pro přijetí dětí. Nejčastějším kritériem je věk, jak uvádí téměř 70% respondentů. Spodní hranice věku bývá nejčastěji 3 roky, a to především z důvodu, že provoz zařízení pro menší děti je mnohem náročnější z hlediska legislativy, ale také z důvodu plnění výukových programů a plánů.

10) Inspirujete se koncepcí nějaké alternativní školy?

	Počet odpovědí	%
ano	6	50%
ne	6	50%

Polovina škol se inspirované koncepcí některé alternativní školy. Nejčastěji uváděné programy byly – Montessori, waldorfská pedagogika, Začít spolu nebo ekovýchové programy. Ostatní školy mají své vlastní ŠVP, ve dvou případech z nich škola pracuje na základě mezinárodních (britských) osnov.

11) Spolupracujete s nějakými dalšími organizacemi u nás nebo v zahraničí?

	Počet odpovědí	%
ne	9	75%
ano	3	25%

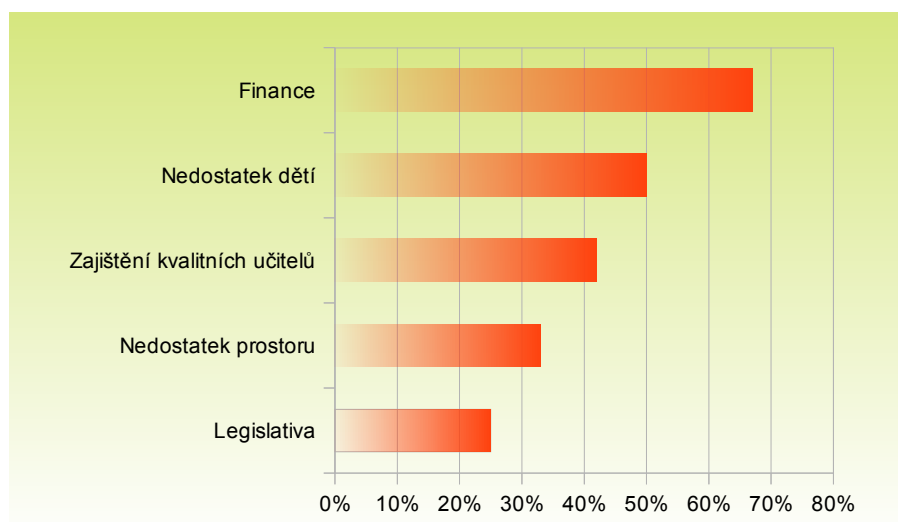
Spolupráce s dalšími organizacemi se týká především těch zařízení, která se snaží svým posláním a výukovým programem šířit nějaké myšlenky. Kladně odpověděla škola s Montessori pedagogikou (spolupracují se Společností Montessori) a dvě školy s environmentálním zaměřením, které spolupracují například se středisky ekologické výchovy a lesními MŠ.

12) Děláte výzkumy, které by dokázaly přínos vašeho systému vzdělávání?

	Počet odpovědí	%
ne	10	83%
ano	2	17%

Jediné školy v tomto výzkumném vzorku, které hodnotí výstupy svých programů, jsou školy s ekovýchovným programem. Výzkumy se týkají odcizení dětí přírodě, nebo například nižší nemocnosti u dětí, které žijí v kontaktu s přírodou. Výsledky poté školy využívají pro přesvědčování institucí a veřejnosti o důležitosti a smysluplnosti svých programů.

13) S jakými překážkami se v praxi nejvíce setkáváte?



	Počet odpovědí	%
Finance	8	67%
Nedostatek dětí	6	50%
Zajištění kvalitních učitelů	5	42%
Nedostatek prostoru	4	33%
Legislativa	3	25%

Téměř 70% respondentů uvádí, že při řízení organizace je nejvíce zatěžuje oblast ekonomická. Patří sem jak školy, které využívají státní dotace, tak školy, které organizaci financují pouze ze školného nebo vlastních zdrojů. Školy, které jsou dotovány státem, se snaží držet školné na minimální hranici, ale jak uvádějí, dotace jim nepokryjí ani každoroční mzdové náklady. Některé z těchto škol dále upozorňují, že jsou dotace každoročně snižovány, a tak jsou nuceny zvyšovat školné. Soukromé školy, které nemají dotace a z obavy o klienty nechtějí zvyšovat školné, uvádějí, že často financují organizaci z vlastních zdrojů.

Polovina respondentů má obavu z nedostatku dětí. Jedná se o školy, které jsou nově otevřeny a nemají naplněnou kapacitu, ale také o školy, které vzhledem k rostoucí konkurenci mají obavy o budoucnost.

Přestože většina dotazovaných škol pokládá za silnou stránku své školy kvalitní pedagogy (jak dokládají odpovědi na otázku 15), 42 % škol připouští problémy s jejich zajištěním.

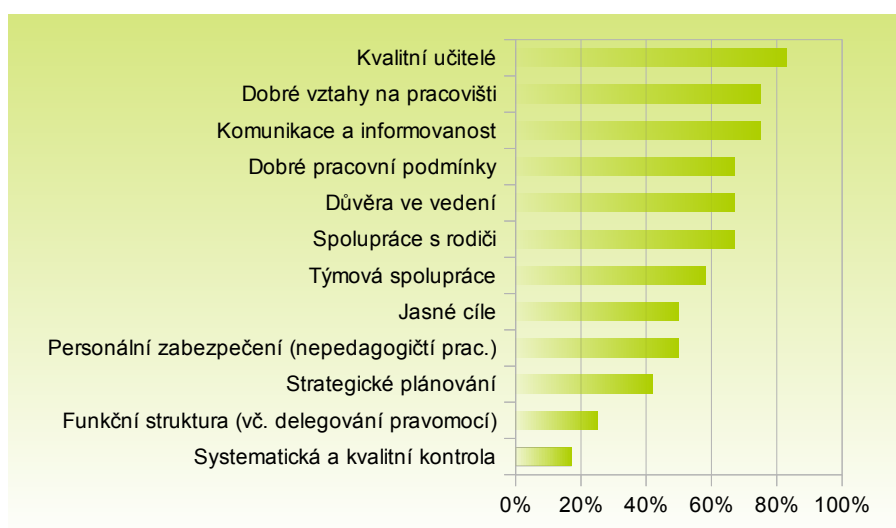
Polovina škol, jejichž kapacita nepostačuje poptávce, řeší nedostatečné prostory a plánují rozšířit své služby nebo otevřít nové pobočky. Při vzniku zařízení

zatěžovala legislativa a plnění norem a předpisů více jak 50% zřizovatelů (odpovědi na otázku 3), při řízení organizace zatěžuje až 25% škol. Z odpovědí vyplývá, že se zejména jedná o školy se speciální koncepcí (LMŠ, britské osnovy, apod.), které vzhledem k současné legislativě nesplňují podmínky například pro zařazení do školského rejstříku.

14) Jakou má vaše zařízení organizační strukturu?

Na otázku 14, týkající se organizační struktury, školy většinou neodpověděly, z tohoto důvodu se organizační struktura soukromých zařízení více věnuje v následující kapitole u vybraných modelů soukromých škol.

15) Co považujete za silné stránky vašeho zařízení?



	Počet odpovědí	%
Kvalitní učitelé	10	83%
Dobré vztahy na pracovišti	9	75%
Komunikace a informovanost	9	75%
Dobré pracovní podmínky	8	67%
Důvěra ve vedení	8	67%
Spolupráce s rodiči	8	67%
Týmová spolupráce	7	58%
Jasně cíle	6	50%
Personální zabezpečení (nepedagogičtí prac.)	6	50%
Strategické plánování	5	42%
Funkční struktura (vč. delegování pravomocí)	3	25%
Systematická a kvalitní kontrola	2	17%

Respondenti často označili více možných odpovědí, a tak lze vyvodit závěr, že většina škol – 83% je přesvědčena, že její pedagogický sbor tvoří kvalitní a schopní učitelé, přestože v praxi často řeší problém kvalitní pedagogogy sehnat (viz odpovědi na otázku 13). 75% škol je dále spokojeno s atmosférou na pracovišti, se vzájemnými vztahy i komunikací a informovaností fungující dobře všemi směry. Opět relativně velké procento škol - 67% považuje za silnou stránku svého zařízení kvalitní pracovní podmínky, důvěru ve vedení organizace a osobní kontakt a spolupráci s rodiči.

Minimálně polovina škol je přesvědčena o funkční týmové spolupráci a kvalitním personálním zabezpečení. Tyto závěry mohou být spojeny i s tím, že se často jedná o malé organizace a kolektivy, kde si lidé mohou být navzájem bližší nebo často i o rodinné podniky, kde se všichni navzájem dobře znají a mají k sobě větší důvěru.

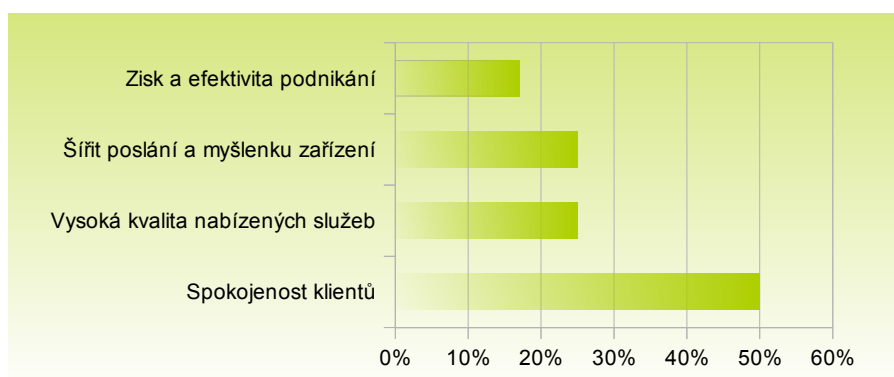
Méně než polovina škol je spokojena se stanovením svých cílů, strategickým plánováním a s fungováním organizační struktury školy a pouze 17% z dotázaných škol vidí svoji silnou stránku v systematické a kvalitní kontrole.

16) Co považujete za slabé stránky vašeho zařízení?

	Počet odpovědí	%
Zařízení je nové, funguje krátkou dobu	2	17%
Finance	2	17%
Další : strava, absence zahrady...	2	17%
Problém věkově smíšených tříd dětí	1	8%

V otevřených odpovědích na tuto otázku reagovalo jen nízké procento respondentů. Vysvětlení je pochopitelné, soukromá zařízení nemají zájem sdělovat tyto důvěrné informace. Z odpovědí, které uvedly, lze udělat pouze závěr, že necelých 20% škol je přesvědčeno, že problémy organizace (převážně nedostatek dětí) jsou spojeny s teprve krátkým fungováním instituce. Stejně procento škol vidí určité slabiny ve financování školy, se zajišťováním stravy, nebo například v nedostatečném vnějším vybavení. Jen nízké procento škol, které v rámci svých programů pracuje se smíšenými třídami, řeší problém věkového složení.

17) Jaký je cíl vašeho zařízení?



	Počet odpovědí	%
Spokojenost klientů	6	50%
Vysoká kvalita nabízených služeb	3	25%
Šířit poslání a myšlenku zařízení	3	25%
Zisk a efektivita podnikání	2	17%

Na základě odpovědí na tuto otevřenou otázku je zřejmé, že všechny školy byly zřízeny s dobrým úmyslem edukačně a výchovně působit na dítě v předškolním

věku. Polovina škol si klade za svůj hlavní cíl spokojenost dětí a jejich rodičů. Čtvrtina škol se rozhodla jít cestou kvality a nabízet služby na vysoké úrovni. Stejně, tedy 25% škol je přesvědčeno o poslání své školy a přejí si především šířit své výukové a výchovné programy. Necelých 20 % respondentů přiznává, že jejich cílem je také efektivita a ziskovost celého podnikání. Některé ze škol se ztotožnily s více cíly.

18) Jaké máte plány do budoucna?

	Počet odpovědí	%
Rozšířit služby	4	33%
Otevřít nové pobočky	3	25%
Najít lépe vyhovující prostory	3	25%
Získat registraci MŠMT	3	25%

Respondenti měli opět možnost označit více odpovědí. Nejvíce z nich - 33% si přeje rozšířit své služby. 25% škol z celkového počtu dotázaných má v plánu najít lépe vyhovující prostory, otevřít další pobočku či být zaregistrováni ve školském rejstříku MŠMT a mít tak možnost dosáhnout na státní příspěvek.

4.2 Výsledky rozhovorů, analýza vybraných soukromých zařízení

Pro lepší orientaci v nabídce nově vzniklých soukromých zařízení na území ČR, byly vybrány **různé typy škol**, které vzhledem ke svému zaměření nabízejí **alternativní výukové programy**. Na základě osobních rozhovorů autorka analyzuje jejich fungování a marketingové strategie. Otázky byly zaměřeny na získání základních informací - na **cíle zařízení, vymezení cílové skupiny, právní formu, výukové programy, nabízené služby, zájmové aktivity, financování, řízení organizace, prostorové a materiální vybavení, hodnocení projektu a aktuálně řešené problémy**. Jedná se o tato zařízení:

4.2.1 Domeček

Typ zařízení	MŠ s výukou angličtiny
Zřizovatel, právní forma	MŠ Domeček s.r.o., MŠ Domeček o.p.s.
Zahájení činnosti	2010
Návaznost na program v ZŠ	ano
Zařazení ve školském rejstříku	ne
Školné (celodenní program/ měsíc)	13 800 Kč
Počet a věkové spektrum dětí	16 dětí od 2 – 6 let, 2 skupiny podle věku
Naplněnost kapacity	50%
Kontakt	info@msdomecek.cz
Na otázky odpovídala	jednatelka společnosti Mgr. Monika Kubátová

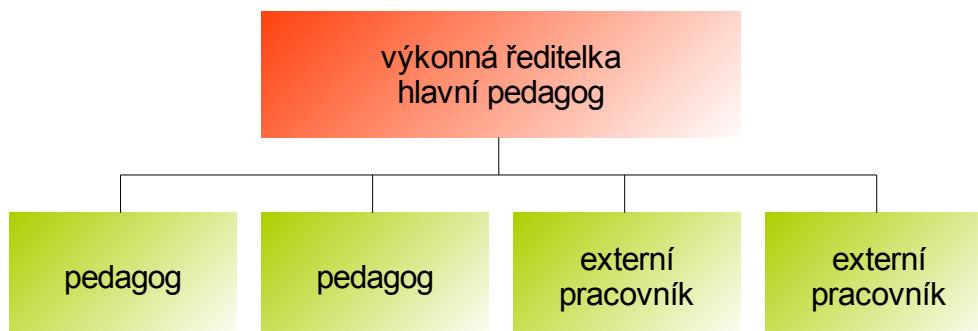
Základní informace, zaměření MŠ

Školka Domeček byla nedávno otevřena jako o.p.s, zřizovatelem je MŠ Domeček s.r.o., soukromá firma s majitelem. Školka je otevřena pro děti všech národností, vedení předpokládá, že i děti cizinců mohou mít zájem naučit se dobře český jazyk a připravit se tak na vstup na ZŠ. Dětem se snaží vytvořit přirozené prostředí, které je bude podněcovat k vlastní aktivitě a experimentování. Důraz je kladen i na spolupráci s rodiči (cílem je zapojit nejen maminky, ale i tatínky a širší příbuzenstvo).

Lokalita, vybavení

Školka se nachází v prostorách rodinné vily ve vilové čtvrti na Malé Ohradě v Praze. Je plně vybavena a splňuje všechny bezpečnostní a hygienické normy. K dispozici je prostorná zahrada s jezírkem a vybavením pro dětské hry.

Organizační struktura



Cíl

Domeček plný spokojených dětí, finanční efektivita.

Cílová skupina

Všem rodinám, které chtějí svému dítěti dopřát individuální přístup, nadstandardní výchovu a vzdělávání a výjimečné zázemí.

Vzdělávací program

Základem pedagogické koncepce je ŠVP vytvořený na základě RVP PV rozšířený o intenzivní anglický program (tvoří přibližně 30% výuky) a výchovně vzdělávací program založený na principech metody „Začít spolu“ (Step by Step).

Doplňkové činnosti

Kurzy angličtiny

Public Relations

Webové stránky, tisk, spolupráce s Galeríí Nové Butovice – jejich prostory využívají pro výuku angličtiny, která je zdarma.

Financování vzdělávacího programu a doplňkových činností

Školné i doplňkové aktivity jsou plně hrazeny rodiči dětí. Dále vlastní zdroje.

Aktuálně řešené problémy

Škola funguje teprve krátkou dobu, výdaje značně převyšují příjmy, a tak hlavní problém tohoto zařízení je prodej služeb. Kapacita školy je naplněna méně než z 50%, problém je tedy nedostatek dětí. S tím souvisí zatím nedostatečná reklama a PR.

Jeden den v Domečku

8:00 – 9:00	příchod dětí
9:00 – 9:30	ranní kroužek, přivítání
9:30 – 10:00	dopolední aktivity, volné hry, u starších dětí program na základě výukových plánů
10:00 – 10:30	svačina
10:30 – 11:30	venkovní aktivity, pohybové, psychomotorické a kontaktní hry individuální a skupinové činnosti
11:30 – 12:00	výtvarné, pracovní, hudební činnosti, některé v angličtině
12:00 – 13:00	oběd, hygiena, čištění zubů, vyzvedávání dětí
13:00 – 14:00	odpočinek
14:00 – 15:00	odpočinek, klidné hry
15:00 – 15:30	svačina
15:30 – 17:00	kluby - odpolední zájmová činnost, vyzvedávání dětí individuální a skupinové činnosti

4.2.2 Nessie

Typ zařízení	Anglická MŠ
Zřizovatel, právní forma	Caledonian School s.r.o., Nessie o.p.s.
Zahájení činnosti	2006
Návaznost na program v ZŠ	ano
Zařazení ve školském rejstříku	ne
Školné (celodenní program/ měsíc)	18 800 Kč
Počet a věkové spektrum dětí	48 dětí od 2 – 6 let, 4 skupiny podle věku
Naplněnost kapacity	100%
Kontakt	info@nessie.cz
Na otázky odpovídala	Marketing Manager Terezie Fields

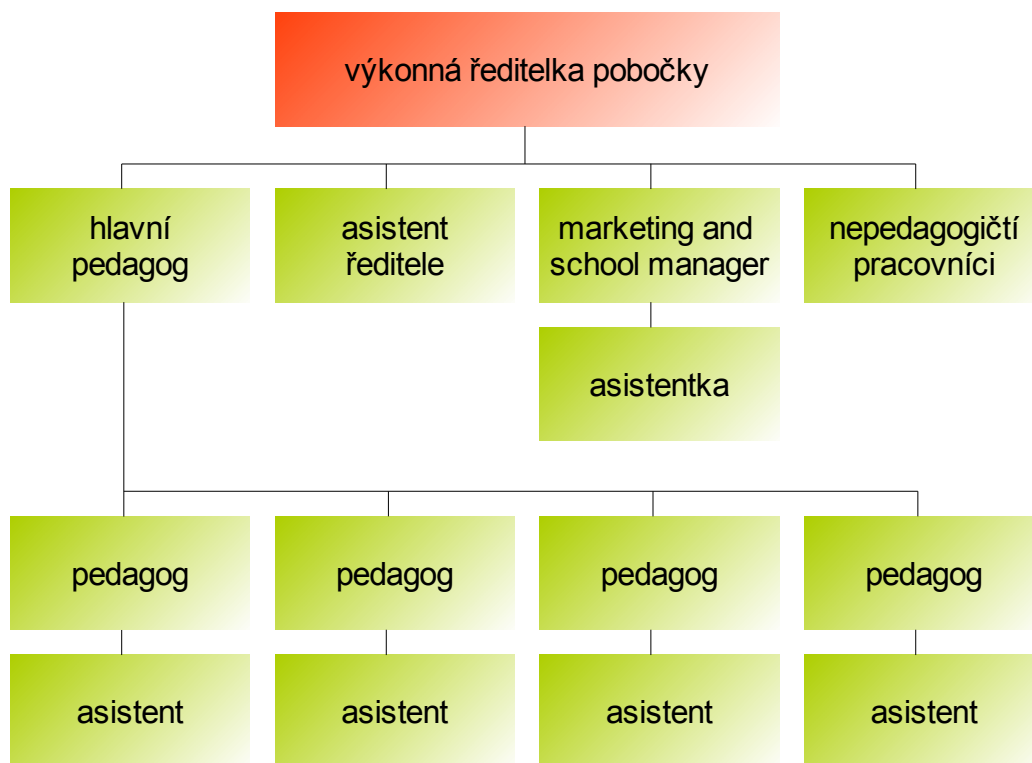
Základní informace, zaměření MŠ

Anglická mateřská škola Nessie je soukromá organizace s majitelem, která poskytuje nadstandardní program v angličtině dětem od 2 do 6 let. Program je založen na britských osnovách. Školka Nessie je určena dětem všech národností i bez znalosti anglického jazyka. Během výukového programu se děti naučí cizímu jazyku přirozenou a zábavnou formou. Zároveň, formou školních výletů a odpoledních zájmových kroužků, nabízí v angličtině rozmanitý a bohatý mimoškolní program.

Lokalita, vybavení

Školka Nessie je umístěna v prostorné a světlé čtyřpatrové vile ze třicátých let, ve vilové čtvrti Bertramka (Praha 5), jen několik minut od centra města. Dům je zrekonstruován pro potřeby školky, třídy i zázemí jsou moderně vybaveny. V budově jsou dvě šatny, dvě kuchyňky, čtyři třídy, dvě dílny a sociální zařízení pro děti na každém patře. K dispozici je prostorná a vybavená zahrada. Nedaleko od školky jsou dětská hřiště, která děti navštěvují. Školka splňuje všechny současné hygienické předpisy.

Organizační struktura



Cíl

Vysoká kvalita nabízených služeb, naučit děti základům mluvené angličtiny, finanční efektivita.

Cílová skupina

Program je určen především pro ekonomicky zajištěné klienty, popřípadě pro cizince, kteří pracují na území ČR a hledají pro své děti nadstandardní vzdělávání v angličtině. Školka je otevřena dětem všech národností a děti mají možnost pokračovat ve studiu na mezinárodní škole Parklane International Praha (stejný zřizovatel).

Vzdělávací program

Program Nessie je založen na britských osnovách pro předškolní výuku (National Curriculum of England). Britské osnovy představují ucelený systém výukových plánů, které vymezují jednotlivé studijní úkoly a výukové strategie odpovídající věku, znalostem a schopnostem dětí, žáků a studentů. Plán výuky je sestaven tak, aby děti získávaly nejenom nové poznatky z daných předmětů, ale zároveň se intenzivně zlepšovaly v anglickém jazyce.

Doplňkové činnosti

Kluby (odpolední aktivity pro děti) – balet, sportovní hry, vaření, společenské hry, tenis, dramatický kroužek

Public Relations

Image školy, školní Logo, použité výrazné barvy, infoletáčky, webové stránky, prezentace v médiích a na veřejnosti – golfové turnaje, 2 dětské sběrné autobusy s logem školy

Financování vzdělávacího programu a doplňkových činností

Školné i doplňkové aktivity jsou plně hrazeny rodiči dětí.

Aktuálně řešené problémy

Nedostatek prostoru, poptávka po službách školy převyšuje nabídku.

Jeden den v Nessie

9:00 – 9:15	ranní kruh, přivítání
9:15 – 10:00	dopolední aktivity, např.: komunikační dovednosti, matematika a řešení úkolů, výtvarná dílna, cvičení – vždy se vztahují k dlouhodobému projektu (cca 2 týdny)
10:00 – 10:15	svačina
10:15 – 10:45	individuální a skupinové činnosti nejčastěji venku (podle počasí)
10:45 – 11:30	aktivity, které navazují na dopolední téma
11:30 – 12:00	výtvarné, pracovní, hudební činnosti
12:00 – 13:00	oběd hygiena, čištění zubů, vyzvedávání dětí
13:00 – 14:20	odpočinek klidné hry
14:20 – 14:55	svačina, vyprávění a čtení pohádek
14:55 – 15:00	vyzvedávání dětí
15:00 – 17:00	kluby - odpolední zájmová činnost, vyzvedávání dětí individuální a skupinové činnosti

4.2.3 Semínko

Typ zařízení	Ekoškola
Zřizovatel, právní forma	Emílie Strejčková, o.p.s.
Zahájení činnosti	2003
Návaznost na program v ZŠ	ano
Zařazení ve školském rejstříku	ano
Školné (celodenní program/ měsíc)	3 000 Kč
Počet a věkové spektrum dětí	46 dětí od 3 - 6 let, 2 skupiny podle věku
Naplněnost kapacity	100%
Kontakt	msseminko@seznam.cz
Na otázky odpovídala	ředitelka Mgr. Magdalena Kapuciánová

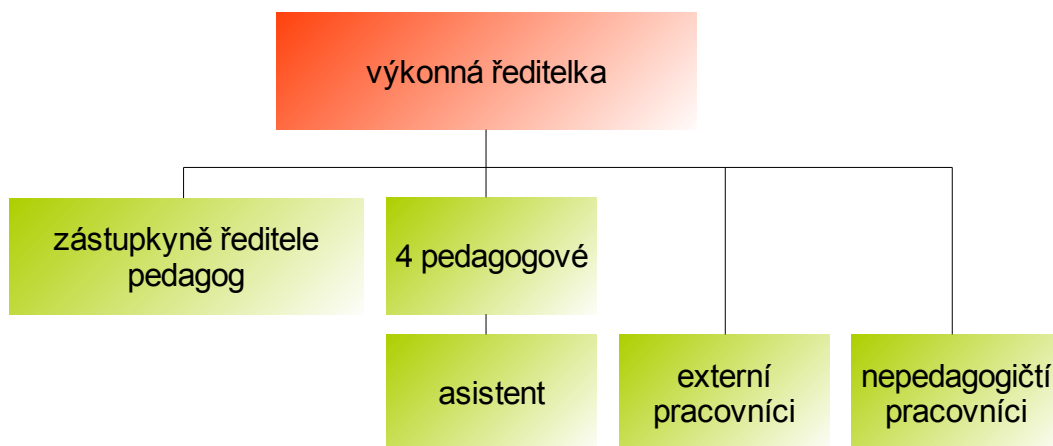
Základní informace, zaměření MŠ

Mateřskou školu Semínko založila v roce 2003 Emílie Strejčková jako neziskovou organizaci. Mateřská škola Semínko, o.p.s. je soukromým školským zařízením s environmentálním vzdělávacím programem. Od roku 2004 jsou v provozu dvě smíšené třídy po 23 dětech. Důraz je kladen na výchovu k udržitelnému rozvoji, děti tráví mnoho času venku a jsou tak v pevném kontaktu s přírodou. V září 2010 byla otevřena třída typu lesní mateřské školy – Lesníček s kapacitou 15 dětí, jejíž provoz je pokusně ověřován MŠMT.

Lokalita, vybavení

Škola se nachází v areálu ekologického centra Toulcův dvůr. Samotná stavba je řešena začleněním přírodních materiálů a s cíleným očním kontaktem s okolní farmou a přírodou prostřednictvím velkých oken v herně v přízemí. Ta jsou za teplého počasí otevřena a rozšiřují třídu o terasu. V interiérech a mezi hračkami převažují přírodní materiály. Dřevěné schodiště vede do podkrovní herny, která je po obědě proměněna na ložnici. Členitý terén školní zahrady byl vymodelován tak, aby vyhovoval potřebám dětí a ekovýchovným činnostem. Ve venkovním areálu dvora o rozloze 8 ha se nachází farma domácích zvířat, jízdárna, zelinářská a okrasná zahrada, ovocný sad, louky, pole, školka dřevin, mokřad, lužní les a dva rybníčky.

Organizační struktura



Cíl

Důraz je kladen na harmonický rozvoj osobnosti dítěte, na pravidelný pobyt venku, děti jsou vedeny k soběstačnosti i aktivní činnosti. Je rozvíjen jejich vztah k rostlinám i živočichům. Děti pravidelně navštěvují zdejší farmu, pozorují domácí zvířata, vývoj jejich mláďat, poznávají léčivé byliny a rostliny a průběžně o ně pečují. Děti jsou vychovávány bez televize a počítače.

Cílová skupina

Rodiny, které již samy svým životním stylem mají blíže k ekologické problematice. Kulturní akce pro veřejnost ekologického a na české tradice orientovaného charakteru, které jsou v Toulcově dvoře připravovány, umožňují rodičům navázat úzké kontakty nejen se školkou, ale s prostředím celého ekologického komplexu.

Vzdělávací program

Škola má vypracovaný vlastní koncept environmentální výchovy, který je součástí ŠVP. Zahrnuje neustálý pohyb v lese, tvoření a stavění v přírodě, poznávání přírody a výlety. Probíhá zpravidla venku a to za každého počasí. Součástí programu je i pomoc na poli, pečování o rostliny a pozorování domácích zvířat na zdejší farmě. Od září 2010 je otevřena třída Lesníček – integrovaná lesní škola. MŠMT schválilo provoz pro pokusné ověřování. Třída pro 15 dětí funguje zatím dvě dopoledne v týdnu.

Doplňkové činnosti

žádné

Public Relations

PR školy není zaměřen na prodej, ale především na osvětu a šíření myšlenky ekovýchovy. K tomu škola využívá všech dostupných prostředků – letáky, publikace,

články do časopisů i média. Snaží se také o úzký kontakt s úřady a ministerstvy. Pod Ministerstvem životního prostředí (MŽP) organizuje skupinu – „Pro kontakt dětí s přírodou“, ve které vzájemně spolupracuje MŽP, MŠMT, Ministerstvo zemědělství a Ministerstvo kultury.

Financování vzdělávacího programu a doplňkových činností

Organizace každoročně dostává státní dotace, které zdaleka nepokryjí ani náklady na mzdové prostředky. Z tohoto důvodu každoročně zvyšují školné, které od září 2011 bude již 4 000 Kč za měsíc. Dalším zdrojem příjmu jsou dary a granty. Poslední grant byl použit na zřízení lesní třídy Lesníček. Provoz Lesníčku zatím plně hradí rodiče dětí.

Aktuálně řešené problémy

Škola se aktivně snaží získat podporu pro své programy a legislativní úlevy pro lesní mateřské školy a dále v maximální míře informovat o svých ekovýchovných aktivitách veřejnost. Vzhledem ke svým snahám jsou vedoucí pracovníci zahlceni byrokracií a neustále bojují s převážně negativním postojem všech úřadů a ministerstev.

Jeden den v Semínku

7:00 – 8:30	hry podle zájmu dětí, individuální práce s dětmi
8:30 – 8:45	ranní kruh, přivítání
8:45 – 9:00	provádění zdravotních cviků pro správný tělesný vývoj
9:00 – 9:30	svačina
9:30 – 12:00	individuální a skupinové hry nejčastěji venku, rozvoj prostorové orientace, paměti, logického myšlení, tvořivosti a fyzických dovedností většina řízených činností se točí kolem soužití dětí s přírodou pobyt na farmě, hlazení a krmení zvířátek
12:00 – 12:30	oběd
12:30 – 13:00	hygiena, čištění zubů, vyzvedávání dětí
13:00 – 14:30	odpočinek na lůžku při vyprávěné či čtené pohádce
14:30 – 15:00	oblékání, úklid lůžkovin, cvičení
15:00 – 15:30	svačina
15:30 – 17:00	odpolední zájmová činnost pod vedením učitelky, vyzvedávání dětí individuální a skupinové činnosti

4.2.4 Šárynka

Typ zařízení	Dětský klub inspirovaný lesní mateřskou školou
Zřizovatel, právní forma	Ekodomov, občanské sdružení
Zahájení činnosti	2009
Návaznost na program v ZŠ	ne
Zařazení ve školském rejstříku	ne
Školné (celodenní program/ měsíc)	6 300 Kč
Počet a věkové spektrum dětí	28 dětí od 3 – 6 let, 2 smíšené skupiny
Naplněnost kapacity	100%
Kontakt	sarynka@ekodomov.cz
Na otázky odpovídala	zakladatelka Šárynky Kateřina Hodková

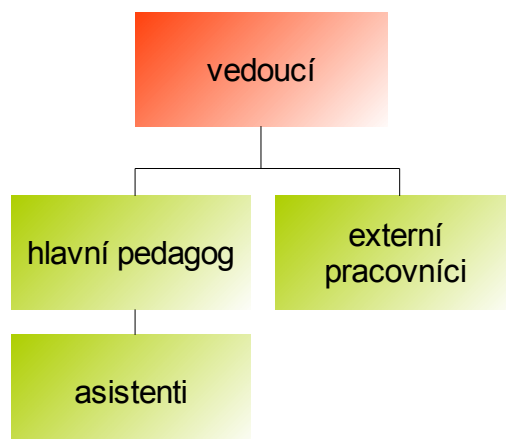
Základní informace, zaměření MŠ

Občanské sdružení Ekodomov se rozhodlo využít jedinečnou lokalitu v přírodní rezervaci Dolní Šárka a vybuodovalo komunitní zahradu a Ekocentrum Šárynka. Prostor Ekocentra je určen pro realizaci osvětových a vzdělávacích programů, seminářů a workshopů pro školy i širokou veřejnost. Prostory jsou rovněž využívány Dětským klubem Šárynka (oficiálně nemá škola nárok používat označení mateřská škola) inspirovaným lesními mateřskými školami v Německu, Dánsku, Švédsku a jinde ve světě. Většina programu proto probíhá venku a to za každého počasí.

Lokalita, vybavení

Šárynka se nachází v údolí Šáreckého potoka v přírodní rezervaci Dolní Šárka (Praha 6). Děti obvykle vyrážejí na vršek Baba, do lesa nebo na louku. Začátek a konec dne tráví v zahradě Ekocentra Šárynka, kde jim přístřeší poskytuje vytápěná jurta – kruhový plátěný stan, který používají jako obydlí mongolští pastevci. Zde děti tráví čas během nepříznivého počasí nebo při aktivitách jako je vaření či odpočinek. Zahrada ekocentra je přizpůsobena dětem, jsou zde vrbičkové stavby – tunel, domeček a teepee. Důležitou součástí rozlehlé zahrady je ohniště, u kterého probíhá ranní kruh. Také se zde nacházejí pro děti upravené kompostovací záchody.

Organizační struktura



Cíl

Být příkladem a inspirací pro další LMŠ.

Cílová skupina

Aktivní rodiče, kteří chtějí svým dětem dopřát neustálý kontakt s přírodou, podporují environmentální výchovu, mají zájem o naše programy a jsou ochotni se na určitých aktivitách podílet a spolupracovat.

Vzdělávací program

Základem pedagogické koncepce je ŠVP vytvořený na základě RVP PV obohacený o ekovýchovný program - neustálý pohyb v lese, tvoření a stavění v přírodě, poznávání přírody a výlety a prvky waldorfské a Montessori pedagogiky.

Doplňkové činnosti

Semináře pro veřejnost – „ První kroky k LMŠ“

Kurzy pro veřejnost - „ Údržba a řez stromů“

Kroužky – výtvarný, dramatický, hudební (pro přihlášené děti cenově zvýhodněno)

Public Relations

Webové stránky (lesní mateřské školy), pravidelné informativní schůzky pro rodiče, externí spolupracovníci na fundraising

Financování vzdělávacího programu a doplňkových činností

Školné i doplňkové aktivity jsou plně hrazeny rodiči dětí nebo dalšími zájemci o kurzy.

Aktuálně řešené problémy

Legislativní: Lesní mateřská škola (LMŠ) nemůže být v současné době zařazena do rejstříku škol (nesplňuje například hygienické požadavky na prostory a provoz) a pohybuje se tedy v legislativním vakuu neziskové činnosti. Proto zatím v České republice nenalezneme lesní mateřskou školu ale „dětský klub.“ V takovém případě

se na ně vyhlášky závazné pro vzdělávací zařízení (mateřskou školu) nevztahují. Zároveň to však také znamená, že nyní nemohou být lesní MŠ finančně dotovány státem, jako je tomu u mateřských škol registrovaných u MŠMT. Provoz lesní mateřské školy proto v současné době zcela hradí rodiče.

Jiné: Určitá nedůvěra ze strany rodičů, především rodičů předškoláků. Ti se obávají, jak budou děti zvládat přechod z LŠM na ZŠ mezi „čtyři“ stěny. Z tohoto důvodu nemá Šárynka zatím děti v předškolním věku a nedosahuje tak vyrovnanou věkovou skladbu, kterou by si přáli.

Jeden den v Šárynce

8:15 – 8:45	příchod dětí do školy, individuální hry
8:45 – 9:00	ranní kruh, vzájemné přivítání u ohniště
9:00 – 9:30	svačina – rodiče přinášejí čerstvé ovoce, chléb a čaj se podává před jurtou
9:30 – 12:00	výlet na předem určené místo (Šárynka má tři taková místa v blízkém okolí) plánované či neplánované (klouzání ze svahu, pozorování přírody, atd.) aktivity během cesty, příchod na místo, volná hra nebo činnosti pod vedením pedagoga (výtvarné, pohybové, apod.), návrat k jurtě a rozhovory nad společnými zážitky
12:00 – 12:30	hygiena v jurtě a zklidnění před obědem
12:30 – 13:00	oběd – vegetariánská strava, jeden den v týdnu si děti vaří samy, vyzvedávání dětí
13:00 – 14:00	odpočinek v jurtě děti si nosí vlastní spacáky, ve kterých spinkají či odpočívají
14:00 – 15:00	svačina individuální činnost, hry
15:00 – 16:45	odpolední kroužky vyzvedávání dětí

4.2.5 Montessori pohybová školička

Typ zařízení	Soukromá škola s alternativním programem
Zřizovatel, právní forma	Montessori pohybová školička s.r.o.
Zahájení činnosti	2009
Návaznost na program v ZŠ	ano
Zařazení ve školském rejstříku	ne
Školné (celodenní program/ měsíc)	10 400 Kč
Počet a věkové spektrum dětí	20 dětí od 3 – 6 let, 2 smíšené skupiny
Naplněnost kapacity	100%
Kontakt	monte@monteskolicka.cz
Na otázky odpovídala	majitelka Mgr. Kateřina Rýdlová

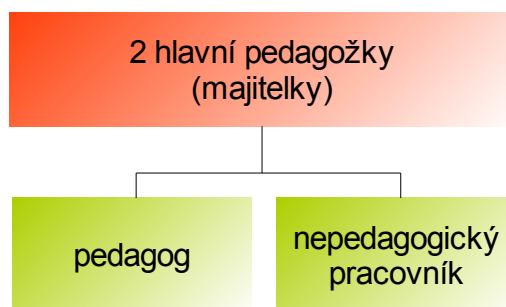
Základní informace, zaměření MŠ

Montessori pohybová školička vznikla jako dlouho připravovaný a vysněný projekt dvou kamarádek a kolegyň v oboru. Po několikaleté pedagogické praxi v předškolní výchově, práci s dětmi v různých předškolních a zájmových institucích a prvních zkušenostech s výchovou vlastních dětí, se Kateřina Rýdlová a Lucie Dejmková rozhodly, že založí předškolní zařízení podle svých představ. Prostory zařízení jsou zkolaudovány na provoz MŠ a splňují všechny předepsané normy.

Lokalita, vybavení

Školička je umístěna v nově zrekonstruovaném rodinném domě z 20.let, v klidné rezidenční čtvrti Malvazinky (Praha 5), jen pár minut od centra města. Prostory školky jsou světlé, zařízené převážně dřevěným nábytkem, který je přizpůsoben dětskému využití. Hlavní místnost je vybavena originálními Montessori pomůckami, které jsou rozmístěny do pracovních koutků podle Montessori oblastí. Školička disponuje vlastní tělocvičnou vybavenou sportovním náčiním, gymnastickým kobercem i zrcadlovou stěnou. K dispozici je i výtvarný koutek a prostor pro mokré aktivity. Objekt školky je obklopen zahrádkou, která je sice prostorově omezena, ale poslouží dobře během dopoledních i odpoledních přestávek a k různým venkovním aktivitám. V blízkosti školky se nacházejí dvě velká, moderně vybavená hřiště, která školka hojně využívá především během teplejší části roku.

Organizační struktura



Zatím nefunguje podle představ obou majitelek, které jsou zároveň i hlavní pedagožky. Dále zaměstnávají jednoho kvalifikovaného pedagoga a jednoho nepedagogického pracovníka, jako sílu na výpomoc.

Cíl

Cílem bylo vytvořit zařízení, kde se děti v rodinném prostředí cítí bezpečně a příjemně, skoro jako doma, kde na děti nikdo nekřičí, ale trpělivě je provází každodenními zážitky a pomáhá jim porozumět věcem a dějům kolem sebe.

Cílová skupina

Školka je otevřena všem, především pak rodičům, kteří mají zájem vychovávat a vzdělávat své děti metodou Montessori.

Vzdělávací program

Metodika výchovně vzdělávacího systému M. Montessori - cvičení praktického života, smyslová výchova, kosmická výchova, matematika, důraz na pohybovou přípravu – tanec a lehká atletika, jazyk- mateřský, španělský, anglický.

Doplňkové činnosti

Kurzy pro veřejnost – angličtina, španělština, flétna, základy moderního tance, Základy moderní gymnastiky, breakdance, divadelní hrátky, jóga, výtvarná dílna pod vedením arteterapeutky, cvičení a masáže kojenců, keramika, Montessori s rodiči.

Public Relations

Kromě webových stránek, reklama žádná.

Financování vzdělávacího programu a doplňkových činností

Školné i doplňkové aktivity jsou plně hrazeny rodiči dětí nebo ostatními zájemci o kurzy. Dále vlastní zdroje. O dotace a granty nežádaly, zatím nemají dost informací jak žádat ani čas se tím zabývat.

Aktuálně řešené problémy

Školička vznikla díky nadšení dvou učitelek, které si splnily svůj sen, ale bojují s předpisy a základní administrativou. To je způsobeno určitou nezkušeností a hlavně nedostatečnou organizací a nízkým personálním zabezpečením. Z finančních důvodů si zatím nemohou dovolit další pracovníky. Do budoucna by majitelky chtěly řešit registraci do školského rejstříku i žádost o dotace a granty.

Jeden den v Montessori pohybové školičce

8:00 – 8:30	příchod dětí do školy
8:30 – 9:30	individuální hry s montessori pomůckami
9:30 – 9:45	elipsa – komunitní kruh
9:45 – 10:00	svačina
10:00 – 10:30	pohybové aktivity (podle počasí venku nebo uvnitř)
10:30 – 12:00	projekty – na každý měsíc je připraven projekt na určité téma (např.: člověk a tělo, počasí, apod.) a děti se ho aktivně účastní v různých věkově smíšených skupinách venkovní aktivity (pokud počasí dovolí)
12:00 – 12:30	oběd, hygiena, čištění zubů, vyzvedávání dětí
12:30 – 13:30	odpočinek, vyprávění a čtení pohádek
13:30 – 14:00	svačina
14:00 – 17:00	odpolední program individuální hry kroužky vyzvedávání dětí

4.3 Diskuse

Možnosti a předpoklady pro podnikání v oblasti předškolní výchovy a vzdělávání byly zjišťovány na základě analýzy vývoje vzdělávání v ČR a současné situace mateřských škol státních i nestátních.

Možnosti podnikání regulují zákony. Současná legislativa umožňuje založit soukromou MŠ, soukromé zařízení typu mateřského centra, miniškolky nebo například firemní školky, či svoji živnost založit na službách typu „hlídání dětí“.

Předpoklady pro podnikání určuje prostředí, ve kterém podnikáme a které je důležité dobře zanalyzovat a naučit se je využívat. V odborné literatuře najdeme

termíny jako makroprostředí a mikroprostředí školy. Makroprostředí školy, jak popisují kapitoly o vývoji vzdělávání v ČR, **se mění vzhledem k demografickému vývoji, ekonomické i školské politice státu, ale také v důsledku sociálních změn**, které se týkají zejména mladých lidí. Makroprostředí nezměníme, ale chceme-li realizovat dobrý projekt, je třeba ho důkladně zmapovat a přizpůsobit se mu.

Mikroprostředím školy, které je také nutné dobře poznat na samém počátku podnikání, rozumíme v první řadě klienty, tedy rodiče dětí, instituce, se kterými škola přichází do kontaktu – MŠMT a další zřizovatelé, dále určitě konkurenci i širokou veřejnost. Klíčovým **předpokladem je také materiální, finanční a personální zabezpečení**. Tím je myšlena především kvalita pedagogických i nepedagogických pracovníků, funkční organizační struktura, strategické plánování školy, finanční situace i její image na veřejnosti. Tyto vlivy jsou narozdíl od vlivů působících na makroprostředí větší či menší měrou ovlivnitelné. Zřizovatel nebo ředitel školy může pracovat na organizační struktuře, na kvalitnějším personálním obsazení, získání dalších finančních prostředků, vybavení zařízení nebo na budování dobrého jména školy.

V rámci plnění cílů práce byly stanoveny **výzkumné otázky**, které byly podkladem pro dotazníkové šetření a řízené rozhovory ve vybraných zařízeních. Z výsledků výzkumu vyplývají následující odpovědi, které dále determinují předpoklady pro podnikání v této oblasti a pomohly objevit **kritické faktory**, které se nesmí při přípravě projektu soukromé MŠ podcenit.

Jaký je zájem o vzdělávání v soukromých zařízeních pro děti předškolního věku v ČR?

Většina z dotazovaných škol má kapacitu naplněnou stoprocentně a není tak schopna uspokojit poptávku. Tuto situaci řeší sháněním lépe vyhovujících prostor, rozšiřováním svých služeb nebo plánováním otevření nových poboček.

Přesto řada škol vynakládá nemalé úsilí a finanční prostředky na shánění nových klientů. Nejčastěji to řeší reklamou a PR a v neposlední řadě také rozšiřováním svých služeb. Velmi často se jedná o programy pro děti již od dvou let věku, o intenzivní jazykové programy, nebo o různé typy alternativních programů. Otázkou zůstává, zda je dítě v tomto věku dostatečně připraveno na zahájení předškolní výchovy a vzdělávání, zda jsou intenzivní jazykové programy vhodné pro děti, které vzhledem k věku mohou mít logopedickou poruchu řeči a potřebovaly by

spíše podporovat slovní zásobu v mateřštině, ale tyto psychologické úvahy by už sledovaly jiné cíle, než které má za úkol tato práce. Výše uvedené organizace bývají zaměřeny především na výkon. Jiné školy se snaží své služby spíše zdokonalovat než rozšiřovat. Mají propracované výukové programy, pro které je třeba základem dobře věkově smíšená skupina, a tak si děti do svých programů vybírají. Připraví se sice o některé klienty, ale utvoří funkční skupinu dětí, která bude efektivně pracovat na předem připravených projektech.

Každopádně na základě výsledků odpovědí se dá soudit, že zájem o předškolní vzdělávání v soukromých školách je veliký a v blízké budoucnosti se tato skutečnost pravděpodobně nezmění.

Výzkum se nezabýval otázkou regionů, z tohoto důvodu je nutné kalkulovat s možnostmi, že v určitém regionu není o školky nouze a tudíž by nebylo strategické ani logické zde soukromé zařízení zřizovat.

Jaké jsou optimální právní formy jednotlivých zařízení při jejich založení?

Nejběžnější právní formou veřejných mateřských škol je forma příspěvkové organizace (PO) nebo školské právnické osoby (Š.P.O). Školy zřízené v této právní formě spravují majetek svěřený zřizovatelem (státem, krajem, obcí nebo svazkem obcí), dostávají od něho příspěvky na svou činnost a jsou většinou neziskové.

Církevní školy, školy zřizované registrovanými církvemi a náboženskými společnostmi jsou většinou zřizovány v právní formě školské právnické osoby (Š.P.O).

Soukromé školy zřizují právnické osoby odlišné od výše uvedených nebo fyzické osoby. Převažují právní formy, které upravuje obchodní zákoník – společnosti s ručením omezeným (s.r.o.), akciové společnosti (a.s.), veřejné obchodní společnosti (v.o.s.), mohou však využít i právní formy obecně prospěšné společnosti (o.p.s.) a nově také formy Š.P.O.

Přehled právních forem podle zřizovatelů

	zřizovatel	právní forma pro činnost školy	předpis zřizující právní formu
veřejnoprávní sféra	MŠMT	Š.P.O.	§ 124, § 142 školského zákona
		P.O.	§ 169 školského zákona, § 54. zák. č. 219/2000 Sb, zák. č. 218/2000 Sb.
	kraj	Š.P.O.	§ 124, § 142 školského zákona
		P.O.	§ 169 školského zákona, § 54. zák. č. 219/2000 Sb, zák. č. 218/2000 Sb.
	obec či svazek obcí	Š.P.O.	§ 124, § 142 školského zákona
		P.O.	§ 169 školského zákona, § 54. zák. č. 219/2000 Sb, zák. č. 218/2000 Sb.
soukromoprávní sféra	církev	Š.P.O.	§ 124, § 142 školského zákona
		o.p.s.	zákon č. 248/1995 Sb.
		s.r.o., a.s., v.o.s.,aj.	zákon č. 513/1991 Sb.
	jiná právnická či fyzická osoba	Š.P.O.	§ 124, § 142 školského zákona
		o.p.s.	zákon č. 248/1995 Sb.
		s.r.o., a.s., v.o.s.,aj.	zákon č. 513/1991 Sb.

Zdroj: MŠ a právo, Raabe 2005

Volba právní formy zůstává na zřizovateli, který zváží její výhody a nevýhody, **například daňové úlevy a rychlejší proces provozování školy** (Š.P.O., o.p.s.), či možnost **vytvářet zisk**, ale přistoupit na komplikovanější a časově náročnější registraci do školského rejstříku (s.r.o., a.s.), nebo osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ) čili živnostníci, kteří navíc ručí celým svým majetkem.

Tyto komerčně poskytované služby typu „hlídání dětí“, provozované dle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, stejně jako nekomerčně poskytované služby na podporu rodiny – například **mateřská centra, miniškolky nebo firemní školky** mají díky iniciativám na podporu rodiny (MPSV, MŠMT) mnohem snazší podmínky při založení a provozu, ale **nenesou atribut výchovy a vzdělávání**.

Jaké zkušenosti mají pracovníci jednotlivých zařízení s organizací a personálním zajištěním?

Soukromé instituce často podceňují personální zajištění organizace. Jen 25% respondentů uvádí, že funkční organizační struktura je silnou stránkou jejich zařízení,

a jak dále z výzkumu vyplývá, v některých organizacích nefunguje organizační struktura vůbec. V řídicí pozici je často pouze jeden člověk (někdy i sám zřizovatel), který paralelně vykonává funkci ředitele, hlavního pedagoga, řeší personální zabezpečení, komunikaci s rodiči, PR i reklamu. Školy fungují, otázkou ale je, jak dlouho může takto organizace fungovat a jak dlouho to vedoucí pracovník vydrží. Ideální stav je, pokud organizační struktura reflektuje na konkrétní potřeby zařízení, jsou v ní dobře rozděleny pravomoci a delegovány úkoly. Z výsledků šetření vyplývá, že některé školy zde mají velké rezervy, především proto, že si z finančních důvodů nemohou další zaměstnance zatím dovolit. A téměř polovina z respondentů připouští problémy se zajištěním kvalitních učitelů, přestože většina škol kvalitní pedagogické i nepedagogické pracovníky pokládá za svoji silnou stránku.

S jakými problémy se organizace nejčastěji setkávají?

Při zřizování školy bylo podle téměř 60% respondentů nejvíce problematické zajistit potřebné finance. Stejně tak zatěžovaly zřizovatele hygienické normy na prostory a provoz zařízení a bezpečnostní předpisy nutné ke kolaudaci zařízení. Polovina respondentů uvádí, že problémem byl zpočátku také nedostatek dětí.

Téměř 70% respondentů uvádí, že **při řízení organizace** je nejvíce zatěžuje oblast ekonomická. Patří sem jak školy, které využívají státní dotace, tak školy, které organizaci financují pouze ze školného nebo vlastních zdrojů. Školy, které jsou dotovány státem, se snaží držet školné na minimální hranici, ale jak uvádějí, dotace jim nepokryjí ani každoroční mzdové náklady. Některé z těchto škol dále upozorňují, že jsou dotace každoročně snižovány, a tak jsou nuceny zvyšovat školné. Soukromé školy, které nemají dotace a z obavy o klienty nechtějí zvyšovat školné, uvádějí, že často financují organizaci z vlastních zdrojů.

Školy se speciální koncepcí (např.: lesní MŠ, anglické školy) vzhledem k současné legislativě nesplňují podmínky dané zákonem a nemohou být zařazeny do školského rejstříku. To znamená, že se na ně nevztahují vyhlášky závazné pro vzdělávací zařízení, ale zároveň nemohou být finančně dotovány státem, jako je tomu u mateřských škol registrovaných MŠMT. Provoz těchto zařízení v současné době zcela hradí rodiče. Školy s Montessori pedagogikou bojují s rámcovými programy, protože programy RVP PV se v mnoha směrech neztotožňují s touto pedagogikou. V těchto školách, jak popisují, potřebují učit děti, tak jak to potřebují ony, podporovat přirozený vývoj dítěte a ne jak to vyžaduje RVP. Z tohoto

důvodu se tyto školy obávají kontrolních orgánů (např. ČŠI) a snaží se úřady přesvědčit o kvalitách této metody.

4.4 Návrh modelu MŠ na základě současného stavu a výsledku šetření

Projekt zohledňuje aktuální zkušenosti z praxe a možnosti a předpoklady pro vznik soukromého zařízení typu soukromé MŠ. Projekt neřeší region, lokalitu ani kapacitu školy, předpokládá dopracování podle konkrétního záměru.

Cíl projektu

Cílem projektu je vytvořit model zařízení, které bude fungovat ke spokojenosti klientů, tedy dětí a jejich rodičů a zároveň uspokojí podnikatelský záměr zřizovatele.

Úspěch celého procesu předpokládá v první řadě ujasněné myšlenky a zajištěné prostředky. Základem pro úspěšný rozvoj školy je vyjasnit si její **poslání a cíle** a naplánovat, jak školu povedeme, abychom svého záměru dosáhli. Formulace cílů je zásadní, vymezuje předmět činnosti, priority a předurčuje cestu vývoje školy.

Cílová skupina

Cílová skupina je částečně vymezena podnikatelským záměrem. Primárně se bude jednat o děti v předškolním věku **od 2 do 7 let**. Snížená věková hranice zohledňuje trend dnešní doby a zvýšený zájem umístit do předškolních zařízení děti mladší tří let a horní věková hranice zase časté žádosti o odklad školní docházky.

Výběr právní formy

Výběr právní formy předurčuje často poslání organizace, proto jedna z hlavních zásad při výběru právní formy je **vycházet ze skutečné plánované činnosti** organizace. Je to jedno z velmi důležitých počátečních rozhodnutí, zásadním způsobem ovlivňuje fungování organizace a změny právní formy do budoucna bývají velmi komplikované. V tomto směru je doporučováno spojit se s právníkem a současně s daňovým poradcem a probrat veškeré výhody a nevýhody stávajících právních forem, které současná či připravovaná legislativa nabízí. Odborníci

upozorňují na nejčastější chyby – výběr „nejpohodlnější“ právní formy, která pak často v praxi omezuje rozvoj organizace či finanční zdroje.

Zřízení firmy provází **založení živnosti, zřizovací listina či společenská smlouva a zápis do obchodního rejstříku**. V obou případech je radno návrhy smluv konzultovat s právníkem a nepodcenit jejich náležitosti. Podnikat se také dá pouze na živnostenský list, ale jak už bylo v práci uvedeno, jedná se o služby typu „hlídání dětí“, které nenesou atribut výchovy a vzdělávání. Při výběru právní formy je nutné počítat se základním vkladem, jehož složení je u určitých právních forem požadováno, a kterým organizace ručí (např. a.s., s.r.o.).

V rámci skutečné plánované činnosti zajistíme veškeré **potřebné informace a právní předpisy**, které se nás mohou při založení soukromé školy týkat, např.: právní předpisy při zřízení soukromé MŠ nebo podmínky pro zápis do školského rejstříku a náležitosti žádosti.

Finanční rozvaha

Velmi důležitá je finanční rozvaha, abychom měli přehled o všech budoucích nákladech a byli schopni zajistit potřebné finanční prostředky. Škola, která není zřízena státní správou a neusiluje o státní dotace, je v mnoha ohledech svobodnější, na druhou stranu se stává plně závislá na školním, popřípadě na získávání financí ve formě grantů z fondů EU či sponzorských darů. Záleží na obratnosti a dovednosti ředitele či vedoucího, na učitelích a na způsobu komunikace. Pokud škola vyvíjí aktivity, sama se veřejně angažuje, má mnohem větší šance na vstřícný postoj a příspěvek ze strany rodičů, veřejnosti i dalších organizací. Dnes by mělo být běžnou praxí, že školy zvyšují kvalitu služeb i prestiž systematickým hledáním dalších finančních zdrojů.

Podporu školám, neziskovým organizací i jednotlivcům nabízí například občanské sdružení Spiralis.²³ Potřebné informace a znalosti je možné získat v seminářích, které Spiralis organizuje: soběstačná škola, školský fundraising, škola a její PR, řízení školských projektů a dalších. Odnést si můžeme cenné informace, jak získat pro školu finanční i nefinanční prostředky, jak specificky oslovit sponzory a dárce, získat jejich pozornost, navázat vztah, jak psát projekty a žádat o prostředky z Evropských fondů, jak na základě plánů školy získat úvěr a jaký význam má PR při získávání finančních prostředků.

²³ Dostupné na: <http://www.spiralis-os.cz/index.php/skolam>

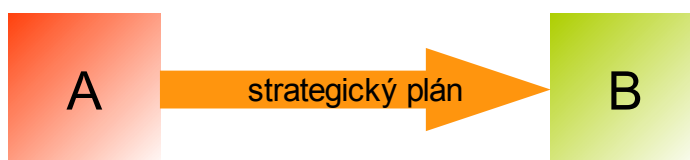
Příklad finanční rozvahy

možné náklady	možné příjmy
přípravná fáze	
výběr vhodného objektu pro zařízení (novostavba, rekonstrukce) dokumentace a stavební řízení (podklad pro stavební činnost a kolaudaci) dokumentace může být v rozsahu: územní řízení, stavební řízení, provedení stavby, kolaudační řízení	vlastní zdroje úvěr granty
realizační investiční fáze	
náklady na stavbu a vybavení	vlastní zdroje úvěr granty (např.: Fondy EU)
neinvestiční fáze	
neinvestiční náklady – přímé vzdělávací (mzdové prostředky, odvody, školní pomůcky, aj.) a ostatní provozní (energie, voda, materiál, aj.)	vlastní zdroje školné dary doplňková činnost např.: kurzy, školení dotace (dle z. 306/1999 Sb, o poskytování dotacím soukromým školám) granty – Fondy EU, Ministerstva, nadace

Zdroj: vlastní

Strategie rozvoje školy

Základním kamenem při vytváření strategie rozvoje školy je určení cílů. K jejich plnění pomáhá strategické plánování, které je z hlediska udržitelnosti projektu nepostradatelným procesem. Smyslem plánování je dobře definovat, kde se organizace nachází a kam se chceme v budoucnu dostat.



Zdroj: Šedivý, Medlíková. Úspěšná nezisková organizace. Grada Publishing a.s., 2009

Strategický plán popisuje, které kroky a jaké krátkodobé cíle je potřeba splnit, abychom se dostali ze současné situace **A** do cílové situace **B**.

Při přípravě plánů musíme vycházet ze situace, ve které se nacházíme. Musíme se zamyslet nad tím, zda naše podnikání v dané lokalitě bude smysluplné a efektivní. Relevantní informace získáme nejlépe pomocí vyzkoušených analýz. Mezi nejosvědčenější patří **STEP analýza**, analýza vnějších vlivů včetně demografického vývoje, trhu a konkurence. Pro zjištění vnitřních faktorů - **SWOT analýza**, kterou vyhodnotíme silné a slabé stránky organizace, její šance a rizika.

Příklad SWOT analýzy soukromé školy

Silné stránky Jaké mám výhody? V čem jsem lepší než ostatní?	Slabé stránky Co bych měl změnit, zlepšit? Kde mám rezervy?
lokalita, poloha klima školy image školy na veřejnosti (známé osobnosti) kultura školy (dobrá organizace, motivace, pracovní podmínky, inovativnost, kontrola) vybavení školy, počítače, interaktivní tabule, dětské hřiště systém komunikace s klienty, vnitřní komunikace škola rodinného typu	školné
Šance Jdu s dobou?	Rizika Co mě může ohrozit?
vstup do EU, zahraniční klientela nízká konkurence vysoká poptávka možnost pokračování ve vzdělání na školách stejného zaměření financování projektů ESF státní dotace	demografický vývoj ekonomická krize legislativa konkurence soukromých a státních MŠ

Zdroj: vlastní

Personální zabezpečení

Sebelepší strategie a plány nemohou být dlouhodobě úspěšné, pokud nefunguje tým spolupracovníků, který by tyto plány a představy uskutečňoval. Do procesu se musí zapojit všichni členové týmu – vedení školy, management i pedagogičtí pracovníci. A proto dalším důležitým předpokladem je **kvalitní tým**.

Předpokládáme, že zřizovatel nemusí být pedagog. Zřizovatel bude zaštiťovat organizaci, která bude personálně zajištěna výkonným ředitelem (know-how organizace), administrativními (střední management školy) a pedagogickými pracovníky a dále dle potřeby asistenty učitelů a ostatními nepedagogickými pracovníky na úklid, údržbu, popřípadě vaření či výdej dovezených jídel.

Základní organizační schéma



Zdroj: vlastní

Výkonný ředitel, u něhož se předpokládá pedagogické vzdělání a praxe v oboru, bude odpovědný za koncepci a strategické řízení školy, za personální zabezpečení, vedení lidí a s tím související pracovní morálku. Vytváří dobré pracovní podmínky, zajímá se o práci všech zaměstnanců, o jejich rozvoj a postup. Nezbytnou činností, kterou v rámci vedení vykonává, je motivace (finanční i nefinanční), hodnocení a kontrola všech pracovníků. Ředitel zaměstnance zasvěcuje do problémů, deleguje úkoly a podává srozumitelné a jasné informace. Vzhledem k pracovní vytíženosti se doporučuje, aby měl ředitel svého asistenta, popřípadě asistenty, kteří spolehlivě zajistí další úkoly vedení jako je marketing, PR a fundraising.

Prostory a technické vybavení

Ideální stav je, pokud školu otvíráme v prostorách bývalé školky nebo budově, která sloužila pro výchovu či vzdělávání většího počtu osob. Zde se jedná o tzv. rekolaudaci, která je bezproblémová v případě, že prostory splňují hygienické a bezpečnostní normy. V případě, že prostor neodpovídá podnikatelskému záměru, jsou změny velmi nákladné. Z tohoto důvodu autorka, ve spolupráci s odborníkem architektem a stavebním projektantem, připravila možnou variantu zařízení pro děti předškolního věku (viz příloha 2). Jedná se o návrh novostavby, dispozičního řešení budovy a prostor, které splňují všechny současné hygienické a bezpečnostní

požadavky na zřízení a provoz MŠ. Hlavním cílem je upozornit na některá specifika, která se týkají těchto zařízení. Aby byl projekt přehledný, je připraven pro jednu třídu dětí věkově smíšených, s maximálním počtem dětí 24. Budova je jednopatrová, bezbariérová, dispozice mohou být na základě konkrétního záměru změněny, dopředu se počítá s možností rozšířit objem a zvýšit kapacitu. Prostor je záměrně upraven k všestrannému využití, například v rámci různých doplňkových činnosti organizace.

Vzdělávací program a doplňkové činnosti

Základem pedagogické koncepce je ŠVP vytvořený na základě RVP PV, rozšířený o intenzivní anglický program a obohacený o výchovně vzdělávací program založený na principech například waldorfské či Montessori pedagogiky. Environmentální výuka bude zajištěna neustálým kontaktem s okolní přírodou, častým pobytem v lese a výlety. Taková koncepce zohledňuje státem předepsaný RVP PV a zároveň všechny současné strategie a trendy, které lépe vyhovují novým požadavkům společnosti a novému, alternativnímu stylu života.

Doplňkové činnosti (další možné příjmy pro organizaci) - semináře pro veřejnost jako například první pomoc, alternativní výchova a vzdělávání, atd., kurzy pro veřejnost - angličtina, španělština, francouzština, moderní tanec, jóga, cvičení a masáže kojenců, atd. Kroužky – výtvarný, dramatický, hudební – výuka na flétnu, pianino, kytaru, aj.

Hodnocení a evaluace – cílem hodnocení je ověřit a zlepšovat kvalitu poskytovaných služeb. Škola může průběžně hodnotit individuální výsledky žáků nebo například sledovat úspěšnost přijetí a adaptaci dětí do prvních tříd. V současné době není výjimkou, že již do prvních tříd výběrových škol děti absolvují pohovory a přijímací řízení. Hodnotit je nutné i pracovníky školy, činnost školy (autoevaluace školy), naplňování cílů a realizování jednotlivých projektů či například spolupráci s dalšími organizacemi. Spoluprací se rozumí aktivní kontakt s obdobnými organizacemi na území ČR (např.: anglickými, mezinárodními školami, ekoškolami, montessori organizacemi) předávání si zkušeností a práce na společných projektech (dětské dny, olympiády, školní projekty, soutěže mezi školami, atd.). Pro objektivní hodnocení bude vyžadován feedback také ze strany rodičů, kteří budou aktivně zapojeni do života školy a v osobním kontaktu s managementem i pedagogy. Zpětná

vazba bude zjišťována pravidelným dotazníkovým šetřením, ve kterém mohou rodiče anonymně vyjádřit své hodnocení a návrhy. Hodnocení a evaluace v neposlední řadě probíhá i na úrovni veřejných kontrolních orgánů podle záměrů a vymezení školy (např. ČSI v případě školy registrované ve školském rejstříku).

Perspektivy a udržitelnost projektu

Projekt vznikl na základě ověřeného předpokladu, že **poptávka** po těchto školách je a nadále poroste, že současná i připravovaná legislativa umožňuje zřizování soukromých institucí a že současný trh dává dostatečný **prostor pro jejich fungování**.

Přesto je třeba, vzhledem k tomu, že škola je soukromým subjektem, věnovat velké úsilí i finance na získávání klientů. Patří sem nejen reklama a PR, ale i prezentace směrem „dovnitř“ současných klientům. **Péče o stávající klienty je naprosto zásadní**. Škola s rodiči komunikuje, dává jim prostor pro pravidelné vyjádření názorů, návrhů a hodnocení.

Podle známé pyramidy vitality, za úspěchem a perspektivou projektu stojí jeho **užitečnost, efektivita, stabilita a dynamika**. Vitalitu popisuje Jiří Plamínek jako „*schopnost organismu trvale dosahovat úspěchu*“. K tomu je zapotřebí uvědomit si pro koho a čím jsme užiteční, jak zajistíme efektivitu a stabilitu školy a co podnikneme pro dynamický rozvoj organizace. V této souvislosti je nutné budovat **dobré jméno školy, zajistit kvalitní učitele a zvolit vhodnou marketingovou strategii a taktiku**.

Ideální a již mnohokrát vyzkoušená je taktika marketingového mixu, v našem případě se zaměříme na služby, cenu, školu a její propagaci.

V rámci možností rozšiřujeme služby (dovoz dětí do/ze školy, zvýhodněné ceny odpoledních zájmových aktivit pro stávající děti, apod.), abychom obstáli v konkurenci a snažíme se „lapit“ a udržet si co nejvíce klientů. Propagaci zacílíme ke skupině, kterou chceme naší nabídkou oslovit. Forem propagace je nepřeberné množství (od inzerátů v novinách, časopisech, na internetu, přes osobní prezentace nebo prezentace v médiích), naši formu vybíráme na základě našich finančních možností. Ne vždy musí propagace stát velké peníze. V případě malých organizací, jakými jsou např. soukromé školy, bývá nejlepší reklamou přímá rodičovská reference, tedy tzv. „šuška“, výhodou je jistě, když zařízení navštěvuje dítě známé osobnosti.

5 Závěr

Hlavním cílem práce bylo zmapovat možnosti podnikání v předškolní výchově a vzdělávání, dílčím cílem vytvořit návrh, jak postupovat při založení úspěšné soukromé mateřské školy. K naplnění cílů přispěla analýza vybraných alternativních zařízení pro děti předškolního věku a stanovení kritických faktorů.

Z výzkumů práce vyplývá, že v České republice je v současné době stále prostor pro založení soukromé mateřské školy. Dokládají to údaje o demografii České republiky, o současném počtu veřejných i soukromých škol, o jejich naplněnosti a o každoročně stoupajícím počtu neumístěných dětí. Z výzkumu ale také vyplývá, že ne každé soukromé zařízení funguje ke spokojenosti zřizovatele i klientů, tedy dětí a jejich rodičů. Alternativní školy často vznikají a rozvíjejí se především díky snahám pár nadšenců. Z tohoto důvodu se alespoň v dohledné budoucnosti nestanou dominantním či obecně přijímaným typem školního vzdělávání. Jejich zřizovatelé se proto často snaží navázat užší spolupráci s MŠMT (s hlavním cílem být zařazeni do školského rejstříku), aby měli garantované výchovné a vzdělávací procesy a aby mohli v souvislosti se státní dotací snížit školné, což může být pro některé klienty zcela zásadní. Ukazuje se také, že alternativnost a inovativnost nemusí vždy znamenat vyšší kvalitu. Nejsou zatím žádné výzkumné výsledky, srovnávací hodnocení nebo měření kvality těchto škol.

Naopak se stále více hovoří o změnách a reformách státního školství, které je, díky vlastním inovačním a sebeproměňujícím aktivitám, v některých (hlavně ve skandinávských) zemích již na tak vysoké úrovni, že se s ním některé alternativní školy nemohou srovnávat.

Bezpochyby však mnoha klientům bude i nadále vyhovovat možnost výběru „své“ školy v soukromém sektoru. To naprosto jednoznačně dokazuje skutečnost, že volí v první řadě selektivitu, kterou se soukromé školy vyznačují a to i za vysokou cenu. Některé soukromé školy jsou vysoce selektivní právě z hlediska ekonomického, je prokázáno, že soukromé školy navštěvují především děti z rodin s vyššími příjmy, ale i z hlediska rasového a náboženského. To se týká zejména mezinárodních škol nebo i českých škol s mezinárodním programem, které jsou vlastně typickým příkladem alternativy ke státnímu (veřejnému) školství.

Tyto trendy se patrně v blízké budoucnosti nezmění a statistické údaje hovoří jasně o téměř 30 000 převisu dětí na MŠ, což dává soukromým školám zelenou, a pokud půjdou správným směrem a cestou kvality, může si každé zařízení najít své klienty.

Seznam použitých zdrojů

- Asociace waldorfských škol České republiky. [on-line]. [cit.2011-02-12]. Dostupné na:
<http://www.iwaldorf.cz>
- BACÍK, F., 2006. *Škola a její management pod lupou*. Praha 2006. s. 19 ISBN 978-80-7290-379-5
- BACÍK, F., KALOUS, J., SVOBODA, J., 1995. *Úvod do teorie a praxe školského managementu I*. Praha 1995. ISBN 80-7184-010-6
- BARTEROVÁ, A., 2010. *Model založení Montessori zařízení pro děti v předškolním věku*. České Budějovice, 2010. Diplomová práce (Mgr). Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Zdravotně sociální fakulta. Dostupné na <http://www.theses.cz>
- Církevní školství, [on-line]. [cit.2011-02-11]. Dostupné na: <http://skolstvi.cirkev.cz/Skoly/Z-historie-1>
- ČERNÍKOVÁ, H., 2006. *Školský management v teorii a praxi*. Texty pro Manažerské studium. Univerzita Karlova. Praha 2006.
- ČESKÁ ROZVOJOVÁ AGENTURA (ČRA), projekty ČRA pomoc rozvojovým zemím [on-line]: *Podpora školství v odlehlých okresech provincie Bié* [Identifikační číslo: CzDA-AO-2008-10-11120]. [cit.2011-02-08]. Dostupné na <http://www.czda.cz/cra/projekty/vzdelavani.htm>
- ČSÚ, Český statistický úřad. *ČESKÁ REPUBLIKA OD ROKU 1989 V ČÍSLECH*. [on-line]. [cit.2011-03-06]. Dostupné na: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr_od_roku_1989#01
- EFA Global Monitoring Report 2007, *STRONG FOUNDATIONS*, Part III Early childhood care and education UNESCO – EFA 2007, s. 13, 124
- GOLD, A. 1998. *Řízení současné školy: O práci učitelů na střední úrovni řízení*. Žďár nad Sázavou. Fakta, 1998. ISBN 80-902614-0-X
- Implementační plán Strategie celoživotního učení ČR*, [on-line]. [cit.2011-03-03]. Dostupné na:
<http://www.msmt.cz/vzdelavani/strategie-celozivotniho-uceni-cr>
- KALDESTAD, O.H., POL, M., SEDLÁČEK, M., 2009. *Vybrané otázky školského managementu*. Masarykova univerzita, Brno 2009. ISBN 978-80-210-5078-5
- KAISEROVÁ, E., 2008. *Dotační a grantová činnost v podmínkách MŠ*. Praha, 2008. Závěrečná bakalářská práce (Bc). Univerzita Karlova. Pedagogická fakulta. Speciální pedagogika
- KASÍKOVÁ, H., 2007. *Školy a jejich alternativy*. In: *Pedagogika pro učitele*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 404 s. ISBN 978-80-247-1734-0.
- KOLÍNSKÁ, R., 2003. *Co jsou to mateřská centra*. [on-line]. [cit.2011-02-15]. Dostupné na:
<http://www.materska-centra.cz/>
- LITJEN Ineke, TAGUMA Miko, EDU/EDPC/ECEC 2010, *Network on Early Childhood Education*, OECD 2010. JT03285878
- MAŇÁK, J., JANÍK, T., ŠVEC, V., 2008. *Kurikulum v současné škole*. Paido, Brno 2008. ISBN 978-80-7315-175-1
- MEDLÍKOVÁ, O., Šedivý M., 2009. *Úspěšná nezisková organizace*. Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2707-3

MPSV, Prorodinný balíček 2008. *Aktivity k podpoře rodiny 2011*. [on-line]. [cit.2011-03-03]. dostupné na: <http://www.mpsv.cz/cs/4#apr>

PICCOLINGO Campaign for Early Foreign Language Learning. [on-line]. Dostupné na: <http://www.piccolingo.eu/>

PLAMÍNEK, J., dotisk 2003. *Vedení lidí, týmů a firem*. Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0403-X

PRŮCHA, J. 2001. *Alternativní školy a inovace ve vzdělávání*. 2.vyd. Praha: Portál, 2004. s. 7 ISBN 80-7178-977-1

RAABE, J., 2005. *Mateřská škola a právo. Právní postavení MŠ*. 1 aktual. Copyright. Nakladatelství Dr. Josef Raabe, s.r.o. Praha 2005 ISBN 80-86307-20-4

Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání. [on-line] [cit.2011-02-08]. Dostupné na: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/ramcovy-vzdelavaci-program-pro-predskolni-vzdelavani>

SÍŤ MATEŘSKÝCH CENTER o.s., [on-line]. [cit.2011-02-15]. Dostupné na: <http://www.materska-centra.cz/>

SLAVÍKOVÁ, L., 2006. *Strategické řízení a koncepce rozvoje školy*. Texty pro Manažerské studium. Univerzita Karlova. Praha 2006.

Strategie vzdělávání pro udržitelný rozvoj České republiky (2008 – 2015). [on-line]. [cit.2011-03-03]. Dostupné na: <http://www.msmt.cz/dokumenty/strategie-vzdelavani-pro-udrzitelny-rozvoj-ceske-republiky>

SPIRALIS, o.s. [on-line]. [cit.2011-03-16]. Dostupné na: <http://www.spiralis-os.cz/index.php/skolam>

SPOLEČNOST MONTESSORI, o.s. [on-line]. [cit.2011-02-12]. Dostupné na: <http://www.montessoricr.cz>

ŠUVARSKÁ K., *Vliv vnějších faktorů na marketingovou strategii soukromé MŠ*. Praha, 2008. Závěrečná bakalářská práce (Bc). Univerzita Karlova. Pedagogická fakulta. Speciální pedagogika.

SVĚTLÍK J., 1996. *Marketing školy*. Copyright, Ekka Zlín 1996. s. 15. ISBN 80-902200-8-8

SVOBODOVÁ, M., JŮVA, V., 1996. *Alternativní školy*. 2.vyd. Brno: Paido, 1996. ISBN 80-85931-19-2

ÚIV, Ústav pro informace ve vzdělávání, *Výroční zpráva za rok 2009*, [on-line]. [cit.2011-02-20]. dostupné na: <http://www.msmt.cz/dokumenty/vyrocnizpravy>

VEBER, J. a kol.: *Management*. Praha: Management Press, s.r.o., 2006 ISBN 978-80-7261-200-0

VOŠAHLÍKOVÁ T., 2010, *EKOŠKOLY A LESNÍ MATEŘSKÉ ŠKOLY*, Ministerstvo životního prostředí ČR, 2010. ISBN 978-80-7212-537-1

VÚP, Výzkumný ústav pedagogický v Praze, 2011. *Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání*, [on-line]. [cit.2011-03-11]. s.5 Dostupné na: http://www.vuppraha.cz/wp-content/uploads/2009/12/RVP_PV-2004.pdf

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). [on-line]. [cit.2011-02-06]. Dostupné na <http://www.msmt.cz/dokumenty/novy-skolsky-zakon>

Zpráva o vývoji školství od listopadu 1989. [on-line]. [Č.j.: 25461/2009 – 20]. Dostupné na <http://www.msmt.cz/vzdelavani/strategicke-a-koncepcni-dokumenty-cerven-2009>

Přílohy

Příloha 1: dotazník

Příloha 2: varianta zařízení pro děti předškolního věku

Dotazník pro závěrečnou bakalářskou práci určený pro ředitele organizace

Vaši odpověď prosím vždy označte (můžete i více odpovědí), nebo vypište.

1) Představte prosím vaši organizaci – předškolní vzdělávací zařízení (dále jen zařízení)

Název

Typ zařízení

Právní subjektivita

Zahájení činnosti

Počet poboček 1 2 3 více

2) Co bylo hlavním podnětem pro vznik vašeho zařízení?

Chůť dělat věci jinak

Absence takové koncepce školy na trhu

Rozšíření nabízených služeb

Pokračování mateřského centra

Umístit své děti do školy

Čistě podnikatelský záměr

Jiné:

3) Jaké vážnější problémy jste řešili při vzniku zařízení?

Finance Hygiena

Prostory Naplnit třídy

Bezpečnostní předpisy Jiné:

Registraci do školského rejstříku

4) Co nabízíte nad rámec standardní státní mateřské školy?

Flexibilní provozní dobu Malý počet dětí na jednoho učitele

Rozšířenou provozní dobu Program pro děti již od 2 let

Intenzivní jazykové programy Hodinové hlídání

Speciální systém vzdělávání (koncepce, osnovy) Jesle

Individuální programy Semináře pro rodiče

Environmentální výchovu Nadstandardní technické vybavení

Speciálně upravený jídelníček Další:

Bio potraviny

5) Jste registrováni ve školském rejstříku?

Ano, od (datum)

Ne, žádost o registraci byla podána

Ne, o registraci nežádáme

Ne, registrace nám byla zamítnuta

Ne, registraci nám neumožňuje legislativa

6) Jak financujete zařízení?

Státní dotace Granty

Školné Evropské fondy

Rodičovské příspěvky Jinak:

Dary

7) Jaká je naplněnost vašeho zařízení vůči maximální kapacitě (100%)?

8) Pokud poptávka převyšuje nabídku, o kolik %?

9) Podle jakých kritérií děti přijímáte?

- Věk
Zdravotní stav
Zájem o naše programy
Nemáme žádná kritéria

10) Inspirujete se koncepcí nějaké alternativní školy?

- Ne
Ano Jaké?

11) Spolupracujete s nějakými dalšími organizacemi u nás nebo v zahraničí?

- Ne
Ano Kterými?

12) Děláte výzkumy (hodnocení), které by dokázaly přínos vašeho systému vzdělávání?

- Ne
Ano Jaké?

13) S jakými překážkami se v praxi nejvíce setkáváte?

- | | | | |
|------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Finance | <input type="checkbox"/> | Rámcový vzdělávací program | <input type="checkbox"/> |
| Nedostatek prostoru | <input type="checkbox"/> | Legislativa ČR | <input type="checkbox"/> |
| Zajištění kvalitních učitelů | <input type="checkbox"/> | Jiné: | |
| Nedostatek dětí | <input type="checkbox"/> | | |

14) Jakou má vaše zařízení organizační strukturu?

15) Co považujete za silné stránky vašeho zařízení?

- | | | | |
|---|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| Jasně cíle | <input type="checkbox"/> | Podpora rozvoje učitelů | <input type="checkbox"/> |
| Strategické plánování | <input type="checkbox"/> | Dobré pracovní podmínky | <input type="checkbox"/> |
| Důvěra ve vedení školy | <input type="checkbox"/> | Dobré vztahy na pracovišti | <input type="checkbox"/> |
| Funkční struktura (vč. delegování pravomocí) | <input type="checkbox"/> | Systematická a kvalitní kontrola | <input type="checkbox"/> |
| Kvalitní učitelé | <input type="checkbox"/> | Týmová spolupráce | <input type="checkbox"/> |
| Personální zajištění (nepedagogičtí pracovníci) | <input type="checkbox"/> | Spolupráce s rodiči | <input type="checkbox"/> |
| Komunikace a informovanost | <input type="checkbox"/> | Jiné: | |

16) Co považujete za slabé stránky vašeho zařízení?

17) Jaký je cíl vašeho zařízení?

18) Jaké máte plány do budoucna?

- | | | | |
|--------------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| Rozšířit služby | <input type="checkbox"/> | Získat registraci MŠMT | <input type="checkbox"/> |
| Otevřít nové pobočky | <input type="checkbox"/> | Školu prodat | <input type="checkbox"/> |
| Najít lépe vyhovující prostory | <input type="checkbox"/> | Jiné: | |
| Změnit koncepci školy | <input type="checkbox"/> | | |

Děkuji za vyplnění dotazníku a přeji vám pěkný den.

Varianta zařízení pro děti předškolního věku

