

Univerzita Karlova v Praze  
Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2015

Ondřej Havlín

Univerzita Karlova v Praze  
Pedagogická fakulta  
Centrum školského managementu

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Evaluace organizace školského zařízení  
Evaluation of the organization of school facilities

Ondřej Havlín

Vedoucí práce: PhDr. Václav Trojan Ph. D.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

2015

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Evaluace organizace školského zařízení ve školní jídelně ve Frýdlantu v Čechách vypracoval pod vedením vedoucího bakalářské práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato bakalářská práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha 9.4.2015

.....

Rád bych touto cestou vyjádřil poděkování PhDr. Václavu Trojanovi, Ph.D. za jeho cenné rady a trpělivost při vedení mé bakalářské práce.

**NÁZEV:**

Evaluace organizace školského zařízení

**AUTOR:**

Ondřej Havlín

**KATEDRA (ÚSTAV)**

Centrum školského managementu

**VEDOUCÍ PRÁCE:**

PhDr. Václav Trojan, Ph.D.

**ABSTRAKT:**

Bakalářská práce se zabývá evaluací organizace školského zařízení ve školní jídelně.

Bakalářská práce řeší analytický výzkumný problém. Dosavadní rešerše ukázaly, že výzkumný problém nebyl ve vztahu ke školskému zařízení (školní jídelna) doposud teoreticky uchopen, evaluace se zaměřila vždy pouze na školu.

Teoretická část práce vychází z poznatků z odborné literatury. Výzkumná část obsahuje analýzu výsledků dotazníkového šetření, které proběhlo ve školní jídelně a na webových stránkách školní jídelny a týkalo se spokojenosti rodičů, dětí a důchodců.

**KLÍČOVÁ SLOVA:**

evaluace, autoevaluace, školní jídelna, výzkum, hodnocení, organizační proces

**TITLE:**

Evaluation of the organization of school facilities

**AUTHOR:**

Ondřej Havlín

**DEPARTMENT:**

School Management Centre

**SUPERVISOR:**

PhDr. Václav Trojan, Ph.D.

**ABSTRACT:**

Bachelor thesis deals with the evaluation organization of school facilities in the school canteen.

The thesis solves analytical research problem. The current research showed that the research problem was unrelated to the school facility (school canteen/kitchen) yet taken theoretically, the evaluation focused on only school.

**KEYWORDS:**

evaluation, self-evaluation, assessment, school canteen/kitchen, research, reviews, organizational process

## **Obsah**

ÚVOD .....	8
TEORETICKÁ ČÁST .....	9
1. Evaluace.....	9
1.1. Rozdíl mezi evaluací a hodnocením .....	11
1.2. Úrovně a rozlišení evaluačních procesů.....	13
1.2.1. Mezinárodní úroveň.....	13
1.2.2. Národní úroveň.....	13
1.2.3. Meziúroveň.....	13
1.2.4. Mikroúroveň .....	13
1.3. Druhy evaluace.....	14
1.3.1. Externí .....	14
1.3.2. Interní .....	14
1.3.3. Sumativní.....	15
1.3.4. Formativní .....	15
1.3.5. Normativní.....	15
1.3.6. Kriteriaální .....	16
1.4. Evaluační proces krok za krokem .....	17
1.5. Evaluační metody a techniky .....	19
2. Školní stravování .....	25
2.1. Základní charakteristika školního stravování.....	25
2.2. Zařízení školního stravování a podmínky jejich činnosti - legislativa.....	26
2.2.1. Zařízení školního stravování .....	26
2.2.2. Podmínky činnosti zařízení školního stravování .....	27
2.2.3. Děti, žáci a studenti, kterým je poskytováno školní stravování .....	27

2.2.4. Doba pobytu ve škole nebo školském zařízení jako podmínka poskytování školního stravování.....	28
2.2.5. Poskytování školního stravování v době školních prázdnin.....	29
2.3. Spotřební koš.....	29
2.3.1. Postup pro vyhodnocování spotřebního koše .....	30
3. Historie školní jídelny.....	32
3.1. Školní jídelny z pohledu let jejich existence do současných dnů .....	32
3.2. Funkce školního stravování: .....	34
4. Role vedoucího školní jídelny .....	36
VÝZKUMNÁ ČÁST.....	38
5. Výzkum.....	38
5.1. Cíl výzkumu: .....	38
5.2. Formulace hypotéz .....	38
5.3. Výzkumné metody .....	39
5.4. Výzkumný vzorek .....	39
5.5. Organizace výzkumu.....	39
5.6. Zpracování dat.....	40
5.7. Analýza dotazníků.....	40
5.7.1. Dotazník pro rodiče .....	40
5.7.2. Dotazník pro děti .....	49
5.7.3. Dotazník pro cizí strážníky (důchodci) .....	56
5.7.4. Závěr výzkumného šetření .....	60
5.7.5. Vyhodnocení hypotéz.....	62
6. Evaluace organizačních procesů ve školském zařízení (školní jídelna).....	64
6.1. Charakteristika školského zařízení.....	64

6.2. Právní vymezení.....	65
6.3. Analýza SWOT .....	66
6.4. Stanovení cílů organizačních procesů naší školní jídelny.....	67
6.5. Evaluace a autoevaluace .....	68
6.6. Evaluace organizačních procesů ve školní jídelně v oblastech.....	70
6.7. Vyhodnocení/závěr evaluace organizačních procesů ve školní jídelně .....	77
ZÁVĚR BAKALÁŘSKÉ PRÁCE .....	79
Seznam použité literatury .....	81
Seznam použitých tabulek .....	83
Seznam použitých obrázků .....	84
Seznam použitých grafů.....	85
Příloha č. 1 .....	1
Příloha č. 2 .....	3
Příloha č. 3 .....	5

## ÚVOD

Tématem bakalářské práce je evaluace organizace školského zařízení. Zvolil jsem si ho v prvním řadě na základě faktu, že je nejbližší mé profesi, neboť pracuji jako ředitel školského zařízení a to samostatné školní jídelny.

Školní stravování zajišťuje dětem a ostatním strávníkům především oběd, který by měl představovat zhruba jednu třetinu denní doporučené výživové dávky. Školní stravování je jediná možnost, jak nejen přímo ovlivňovat výživu, ale především výživové a hygienické návyky a taky kultivované a společenské chování mladé populace, které si s sebou ponese i do budoucnosti.

Školní stravování v České republice patřilo a patří k nejvyspělejším systémům svého druhu nejen u nás, ale i v zahraničí a je pod neustálým dohledem nejrůznějších kontrolních úřadů. V Itálii či Holandsku se žáci stravují často doma. Pokud mají déle vyučování a musí jíst ve škole, pak se tak děje ve školních jídelnách, ale také v jiných prostorách školního zařízení či mimo něj. Podobně se stravují žáci i v Německu.

Cílem práce je výzkumem zjistit současnou spokojenost zákazníků školní jídelny, kde působím jako ředitel 8 let. A to formou dotazníku, který jsem umístil do jídelny a na webové stránky, a tak shromáždil všechny potřebné údaje. Dotazníky byly tři: pro rodiče, děti a pro cizí strávníky (důchodce). V dotazníku pro děti jsem se zaměřil především na jídlo a atmosféru jídelny, kdežto u rodičů hlavně na přehlednost informací a na spokojenost s personálem jídelny. V dotazníku pro důchodce jsem se zaměřil na celkovou spokojenost. Následně výsledek výzkumu použít tak, aby se management školy mohl rozhodnout pro další kroky, jenž povedou ke zlepšení a dalšímu zdokonalování. V závěru práce bude vytvořen model evaluace organizačních procesů ve školním zařízení (školní jídelna) pomocí analýzy SWOT a stanovení nejdůležitějšího cílů, který bude sloužit pro následující školní období.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. Evaluace

„Evaluace<sup>1</sup> obecně znamená objasňující analýzu jevů a činností a vyjádření užítku či hodnoty z nich plynoucí“ (A Framework for Evaluating Educational Outcomes in Finland. Helsinki, 1995).

V současné době<sup>2</sup> se termín evaluace stává často užívaným pojmem v pedagogické teorii i praxi. Původ termínu pochází z latinského „valere“, což znamená být silný, být zdravý, být mocný, kde „evaluation“ značí hodnocení, vyhodnocení, zhodnocení, určení ceny.

Pojmy evaluace a autoevaluace<sup>3</sup> jsou v posledních několika letech v centru diskusí jak teoretiků pedagogiky, tak učitelských praktiků. Dalo by se říci, že se oba pojmy skloňují ve všech pádech, navíc se pro samotné školy stala z „možnosti“ „povinnost“ a k již tak novému a odborně náročnému procesu tvorby školního kurikula přibýly opět zcela nové a možná ještě odborně náročnější úkoly spojené a autoevaluací.

Evaluace (evaluation) je systematický proces cíleně zaměřený na určování a posuzování hodnoty a dopadu programů, institucí, politik, procesů, intervencí nebo služeb a jejich účastníků. Klíčovým záměrem evaluace je tvorba doporučení nebo změny. Systematické shromažďování, analýza a interpretace relevantních dat a informací probíhá při evaluaci podle předem určených kritérií a za účelem dalšího rozhodování při ovlivňování a posilování kvality a efektivity posuzovaných objektů.

---

<sup>1</sup> PRŮCHA, Jan. Pedagogická evaluace r. 1996, s. 7. ISBN 80-210-1333-8

<sup>2</sup> KAŠPÁRKOVÁ Jana. Výzkumný nástroj pro evaluaci školního klimatu. 1. vydání. Olomouc 2007. S. 62. ISBN 978-80-244-1852-0.

<sup>3</sup> SEBEROVÁ Alena, MALČÍK Martin. Autoevaluace školy od teorie k praxi a výzkumu. Ostrava 2009. S. 22-23. ISBN 978-80-7368-759-5.

*Evaluace je proces určování podstaty<sup>4</sup> (merit), významu (worth) a hodnoty (value) věcí, přičemž evaluace je produktem těchto procesů... Evaluátor musí být schopen činit hodnotící soudy spíše, než věci měřit nebo určovat, zda bylo dosaženo očekávaných cílů...( M. Scriven, 199).*

Jednotlivé představy<sup>5</sup> o obsahu a cílech evaluace lze rozdělit do tří základních forem:

1. Evaluace jako kontrola a posuzování.
2. Evaluace jako vědecký výzkum s cílem získání poznatků.
3. Evaluace jako proces sebereflexe, plánování a dalšího rozvoje.

1. Tato evaluační praxe ve smyslu posuzování individuálních dovedností se prosadila ve dvou rovinách: při posuzování učitelem a školními inspektory. V této rovině mají učitelé hluboké zkušenosti jako individuální „evaluátoři“, ale zároveň i jako „předměty hodnocení“ vyšším orgánem školní inspekce. Charakteristické pro tento způsob evaluace je, že kritéria a standardy jsou dány hodnotitelem. Hodnocení je tak vztahováno k jedné osobě, která se stává předmětem evaluace a na kterou má velmi malý vliv.
2. Vedle evaluace orientované na jednotlivé osoby je velmi důležitá evaluace orientovaná na vědecké cíle hodnocením různých pokusů, a projektů v oblasti školní praxe. Jde zejména o zjištění účinnosti zkoušených pedagogických opatření nebo reforem. Výsledky se stávají argumenty pro širší prosazování uvažovaných změn nebo jejich odmítání. Znakem této formy evaluace je orientace na vědecké standardy. Evaluace je většinou plánovaná a prováděná externími odborníky a výsledky slouží k zjištění míry aplikace sledovaného jevu do širšího systému. I když zde již existuje širší možnost vlivu vlastní školy na plánování a průběh evaluace, v praxi stále převládá přesné plánování procesů

---

<sup>4</sup> Patří k předním odborníkům v oblasti profese evaluace, je ředitelem the Evaluation Center at Western Michigan University a publikuje rovněž v tématech pedagogické evauace a evaluace školy (Stufflebeam, Shinkfield, 2007).

<sup>5</sup> RÝDL, Karel a kol. Sebehodnocení školy. Jak hodnotit kvalitu školy1998. S. 5-6.ISBN 80-86106-04-7.

evaluace zvenčí a pro školu to obvykle jen více práce s nejistým a vždy nepřímým užitekem.

3. Evaluace jako proces sebereflexe je zatím v praxi téměř neznámá a neuplatňovaná. Jde o to, že plánování a provádění hodnocení je určováno a řízeno samotnými účastníky evaluace. Přitom má právě tato forma hodnocení největší předpoklady přinést přímé podněty pro další rozvoj školy. Cílem je rozšiřovat vědění o vlastní práci a vlastní škole a mít možnost prověřovat přiměřenost vlastní strategie jednání a organizační struktury. Znakem této formy hodnocení je, že zákony jednání záleží na samotných spolupracovnících školy. Orientační rámec pro standardy a kritéria úspěšnosti jsou stanovována jednotlivými školami. Metody a postupy mohou být přejaty z uznaných vědeckých postupů, výsledky však nesměřují k zobecnění, ale slouží jako podklad pro zlepšení konkrétní situace v jednotlivé škole. Evaluace v tomto smyslu se stává každodenní potřebou školy a součástí práce všech spolupracovníků.

## 1.1. Rozdíl mezi evaluací a hodnocením

Hodnocení<sup>6</sup> je komplexní činnost přisuzování hodnoty vybraným vnitřním a vnějším jevům a procesům. Činnost vyjadřující hodnotové postoje v podobě hodnotících soudů. Hodnocení vychází ze subjektivních nebo objektivních hodnot, nároků, požadavků a očekávání jako kritérií kvality. V psychologickém významu je hodnocení popisováno jako proces určování psychologických charakteristik nebo klasifikace jevů, které nelze exaktně měřit a předpokládá hodnotitelovo subjektivní zabarvení.

*U hodnocení můžeme rozlišit pět základních prvků: subjekt hodnocení vyjadřující autora hodnotících činností a soudů; předmět hodnocení v podobě vybraných jevů nebo procesů; cílovou orientaci hodnocení, která umožňuje splnit účel a funkce hodnocení; soustavu hodnot nebo využitých kritérií, jež jsou při hodnocení*

---

<sup>6</sup> SEBEROVÁ Alena, MALČÍK Martin. Autoevaluace školy od teorie k praxi a výzkumu. Ostrava 2009. S. 23-24. ISBN 978-80-7368-759-5.

respektovány a tvoří vztahový rámec hodnotících soudů; vlastní hodnocení, v němž se dané hodnoty a kritéria reálně uplatňují v samotném procesu hodnocení (L. Tondl, 1999).

Tabulka č. 1

**Hodnocení vs. evaluace** (McBride, 1995; Fisher, Schratz, 1997; Rýdl a kol. 1997; Nezvalová, Kunčárová 2006)

<i>Hodnocení</i>	<i>Evaluace</i>
<b>Kritéria:</b> subjektivní, nemusí být explicitně vymezena; indikátory výkonu nejsou stanoveny a nejsou sdíleny školní komunitou	<b>Kritéria:</b> vymezena explicitně a sdílena; jsou jasně formulovány cíle, indikátory kvality výkonu, hodnotící kritéria
<b>Proces/plán hodnocení:</b> není jasně stanoven, neplánovaný, nepravidelný, neřízený, nekontrolovaný	<b>Proces/evaluační plán:</b> jasně stanoven podle cílů, strukturovaný s předem danými úkoly a zodpovědnostmi, plánovaný, řízený, kontrolovaný
<b>Metody:</b> nejsou předem stanoveny, nekonzistentní, bez kontroly validity a reliability, nahodilý sběr dat, základem jsou náhodné zkušenosti, analýza dat probíhá bez stanovených kritérií	<b>Metody:</b> jsou jasně určeny zdroje dat, které jsou cíleně sbírány a analyzovány podle daných kritérií, provádí se triangulace metod s kontrolou jejich validity a reliability
<b>Závěry:</b> subjektivní, spočívají na dojmech a míněních, nejsou dokumentovány, nevypracovává se závěrečná zpráva, inovace jsou navrhovány nahodile a bez systematické implementace	<b>Závěry:</b> relativně objektivní, vychází z široké databáze různorodých hledisek, jsou dokumentovány v závěrečné zprávě, jsou navrhovány a systematicky zaváděny inovace

## **1.2. Úrovně a rozlišení evaluačních procesů**

*Evaluaci ve školství lze z obecného hlediska provádět na čtyřech základních úrovních (Burkard, Eikanbusch, 2000; MacBeath, McGlyn, 2002).*

### **1.2.1. Mezinárodní úroveň**

Je prováděná<sup>7</sup> prostřednictvím různých aktivit v rámci mezinárodních organizací jako UNESCO; v rámci Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) probíhá mezinárodní šetření PISA (Program pro mezinárodní hodnocení studentů, tj. The Programme for International Student Assessment; jedná se o monitorování výstupů vzdělávacích systémů na základě srovnávání vzdělávacích výsledků žáků, které probíhá ve třech etapách: čtenářská gramotnost v r. 2000, matematická gramotnost v r. 2004 a přírodovědná gramotnost v r. 2006) nebo i pomocí nejrůznějších indikátorů (např. v r. 2000 vymezila Evropská komise šestnáct indikátorů kvality).

### **1.2.2. Národní úroveň**

Představuje získání informací o celém školském systému či jeho jednotlivých částech, regionech (u nás v rámci práce České školní inspekce, Ústavu pro informace ve vzdělávání, na úrovni jednotlivých krajů).

### **1.2.3. Meziúroveň**

Znamená evaluaci jednotlivých škol (nejen zřizovatelem, okolní komunitou, ale také školou samotnou - sledování toho, jak škola jako celek plní různá očekávání a jak se vyrovnává se všemi vlivy, které na ni působí).

### **1.2.4. Mikroúroveň**

Projevuje se např. při evaluaci třídy, vyučování; škálu různého vnímání doplňuje pohled jednotlivých pracovníků, žáků, ale i rodičů na práci školy. V rámci mikroúrovně se nabízejí další možná rozlišení evaluace, protože práce každého člověka ve škole může být sledována mnoha jinými osobami. Ředitele školy může posuzovat zřizovatel,

---

<sup>7</sup> Vašátková J., Úvod do autoevaluace školy, r. 2006 s. 36, ISBN 80 - 244 - 1422 - 8.

inspekce, ředitelé jiných škol, rodiče a okolní komunita, zástupci „podřízení“ (tj. učitelé a nepedagogičtí pracovníci školy), žáci. Evaluaci lze tedy rozlišovat nejen podle úrovní ale i podle osob, které ji provádějí a těch, které k jejímu průběhu a jejím výsledkům vyslovují určité závěry.

### **1.3. Druhy evaluace**

Na evaluaci se lze dívat z různých úhlů pohledu<sup>8</sup>. Nejprve se zmíníme o evaluaci z hlediska toho, kdo ji provádí (externí a interní), potom se krátce zastavíme u členění evaluace podle účelu, k jakému slouží (sumativní a formativní), a nakonec podle interpretace výsledků evaluace (normativní a kriteriální).

**A.** Z hlediska hodnotitele. Pro naši potřebu je důležité, kdo evaluaci provádí. Z tohoto hlediska můžeme rozlišovat evaluaci externí a interní.

#### **1.3.1. Externí**

Externí evaluaci provádí např. Česká školní inspekce nebo jiné subjekty, které do školy přicházejí zvenčí, nepodílejí se na jejím životě a zpravidla je jejich zájem pouze jednorázový. Externí evaluace má některé nesporné klady. Tím hlavním je nepochybně nezaujatost, jejímž důsledkem je objektivita při srovnávání škol mezi sebou navzájem, a její role je v této rovině nezastupitelná. Externí evaluace však trpí mnohými nedostatky a pro některé oblasti není příliš vhodná.

#### **1.3.2. Interní**

Je také někdy označována jako vnitřní evaluace nebo vlastní hodnocení školy, se nechá označit jedním slovem – autoevaluace. Jejími největšími výhodami jsou, že může být „ušitá na míru“ konkrétní škole, může být prováděna průběžně a její výsledky mohou pomáhat v první řadě rozvoji samotné školy. Na druhé straně mohou být výsledky autoevaluace interpretovány výběrově a účelově. Dostatečná míra objektivity je limitována poctivostí realizátorů i jejich schopnostmi.

---

<sup>8</sup> Starý Karel - autoevaluace školy s. 6 [online]. Dostupný na WWW: [http://www.nuov.cz/uploads/Publikace/Zajistovani\\_kvality\\_OV/Autoevaluace\\_skoly.pdf](http://www.nuov.cz/uploads/Publikace/Zajistovani_kvality_OV/Autoevaluace_skoly.pdf).

Vlastní hodnocení škol v ČR je od 1. ledna 2012 ukotveno pouze v zákoně č. 472/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon. Dne 20. prosince 2011 byla novela publikována ve Sbírce zákonů. Vlastní hodnocení je řešeno: *Paragrafem 12 odst. 1 zákona č. 561/2004 Sb., který zní:<sup>9</sup> „Hodnocení se uskutečňuje jako vlastní hodnocení školy a hodnocení Českou školní inspekcí.“ Paragrafem 12 odst. 1 zákona č. 561/2004 Sb., který zní: „Vlastní hodnocení školy je východiskem pro zpracování výroční zprávy o činnosti školy.“*

**B. Z hlediska účelu.**

### **1.3.3. Sumativní**

Jejím účelem je zachytit konečný stav výsledků, např. vysvědčení žáka nebo počet absolventů přijatých ke studiu na vysokou školu, aby se mohly výsledky porovnávat s jinými subjekty, např. žáky nebo středními odbornými školami.

### **1.3.4. Formativní**

Jeho účelem je poskytnout subjektu (žákovi či škole) zpětnou vazbu, aby se mohl dále zlepšovat. V praxi se tyto dva účely zpravidla vyskytují současně. Zda se jedná spíše o sumativní nebo formativní evaluaci lze rozhodnout podle toho, jaký účel převažuje.

**C. Z hlediska interpretace výsledků.**

### **1.3.5. Normativní**

Pokud můžeme výsledky hodnocených subjektů (žáků nebo škol) porovnat mezi sebou. Příkladem takové evaluace může být, když při tělocviku učitel nechá běžet celou skupinu 1500 m a klasifikuje tak, že první pětice v cíli dostane jedničku, druhá dvojku atd. Pojem normativní nesouvisí s pojmem norma jako standard (např. ČSN – česká státní norma), nýbrž je odvozen od tzv. normálního rozložení populace. To bývá

---

<sup>9</sup> Sbírka zákonů, Česká republika. S. 6317

nejčastěji znázorněno tzv. Gaussovou křivkou, která má tvar podobný obrysu klobouku – buřinky. Podle této křivky lze do jisté míry předpokládat výskyt jevů v populaci, např. míru inteligence. Malé množství (levý okraj buřinky) představuje skupinu jedinců s mimořádně vysokým IQ a na druhé straně podobně malé množství je jedinců s mimořádně nízkým IQ. Většinu vytváří oblouk průměrných. Předpokládáme-li, že každá školní třída do jisté míry kopíruje tzv. normální rozdělení, lze v případě důsledného normativního hodnocení u třiceti žáků ve třídě očekávat 2 jedničky, 10 dvojek, 6 trojek, 10 čtyřek, 2 pětky.

### 1.3.6. Kriteriaální

Kriteriaální hodnocení je vztaženo k předem stanoveným a zpravidla explicitně vyjádřeným kritériím. Klasickým případem kriteriaálního hodnocení je zkouška v autoškole. Je-li v testu dosaženo určitého množství bodů, zkouška je úspěšná.

Současné trendy zvyšují důraz na evaluaci interní, formativní a kriteriaální. V některých evropských zemích je celý systém evaluace vzdělávacího systému založen na autoevaluaci škol. Role inspekce už nespočívá tolik v provádění kontrol, ale v metodickém vedení škol, aby jejich vlastní hodnocení bylo co nejefektivnější. I v ČR byly učiněny první krůčky vedoucí touto cestou.

Úspěch či neúspěch<sup>10</sup> autoevaluačních procesů závisí z velké míry na důvodu, proč jsou prováděny. V českém školství vyplývají z Rámcových vzdělávacích programů a také z legislativy, např. vyhláška č. 15/2005 Sb. (kde jsou pojmenovány jako vlastní hodnocení školy). Znamená tedy autoevaluace pro naše školy v současné době „jen“ povinnost, hrozbu (vyplývající ze stanovené povinnosti s „nejasnými pravidly a mantinely“) nebo naopak výzvu, příležitost? Co to tedy vlastně znamená provádět ve škole autoevaluační procesy? Jednoduchá odpověď může znamenat **„převzít odpovědnost za svou vlastní práci v plné míře, a to na všech úrovních v rámci školy“** (Stoll, Fink, 1996, s. 169).

---

<sup>10</sup> Vašátková J., Úvod do autoevaluace školy, r. 2006 s. 102, ISBN 80 - 244 - 1422 - 8.

## 1.4. Evaluační proces krok za krokem

Evaluační proces<sup>11</sup> (ať už v podobě interní, či externí evaluace) může být z hlediska jeho jednotlivých vývojových fází rozfázovaný následujícím způsobem:

- 1. Fáze motivační** vzniká v okamžiku potřeby evaluace. Iniciátor (instituce, ředitel, učitel, ale třeba i rodič) buduje síť kontaktů a vztahů, získává sympatizanty a spojence. Je ovlivněna vnějšími i vnitřními faktory (klimatem i kulturou školy, způsobem jejího vedení). Klíčová otázka, na kterou je potřeba na začátku si odpovědět, je, „proč“ je evaluace potřebná - ve vztahu k událostem, lidem a jevům, u kterých lidé potřebují znát odpovědi, souvislosti. Pomáhá identifikovat potřeby lidí, vytvářet motivaci k práci, dává jim smysluplnost.
- 2. Fáze přípravná** zahrnuje promyšlení plánů/projektů, jejich záměrů a cílů; vybírají se oblasti, ve kterých bude evaluace probíhat, případně systém těchto oblastí; stanovují se pravidla a podmínky evaluace; vytváří se týmy nejvíce zaangażovaných osob, určují se role (pravomoci a odpovědnosti) jednotlivých členů týmů; sestavuje se časový plán a určuje se odpovědnost za dílčí činnosti i za celkovou práci všech; plány/projekty se zpracovávají; pojmenovává se, co je pokládáno za úspěch a co ne; stanovují se kritéria a indikátory žádoucí kvality, skupiny „respondentů“ atd. Pro tuto fázi je typický myšlenkový chaos, tápání, hledání, diskuse a dohadování, shánění informací. Je proto dobré vyhledat a případně i zapojit externí odborníky. Jejich pomoc je významná zejména pro získání možnosti konzultovat plány s člověkem majícím určitý odstup od událostí.
- 3. V rámci fáze realizační** se projekty či plány realizují, naplňují se, průběžně se aktualizují a revidují; aplikují se různé metody, nástroje a techniky pro získávání potřebných informací; ke spolupráci mohou opět být přizváni další odborníci, moderátoři diskusí, konzultanti či kritičtí přátelé. Dochází ke sběru dat a informací.

---

<sup>11</sup> VAŠŤATKOVÁ, Jana a kol. Autoevaluace v praxi českých škol. 1. vydání. S. 17-18. ISBN 978-80-86856-91-9.

4. Při **interpretační fázi** se získaná data a informace vyhodnocují, vytvářejí se záznamy a třídí se podklady pro závěrečnou zprávu; identifikují se priority budoucího vývoje, které se stanou součástí evaluační zprávy.
5. **Korektivní fáze**, ve které jsou zjištěné poznatky využívány jako podklad pro upevnění stávajícího stavu, po zavádění změn, dochází k inovacím a korekcím nesrovnalosti (např. může dojít k přehodnocení cílů, obsahu vzdělávání, organizační struktury...).
6. **Metaevaluační fáze** završuje celý proces, přičemž se zároveň stává impulsem pro další evaluaci.

Jednotlivé fáze evaluace na sebe navazují, volně se prolínají, takže stanovit, kdy přesně jedna začíná a druhá končí, je v praxi velmi obtížné. Je třeba ale mít na paměti, že se jedná o neustále se opakující proces. Proto, aby evaluace probíhala co nejlépe, je potřeba, aby splňovala tzv. „4 E“: **účinnost** (tj. effectiveness), tj., aby byly věci prováděny správným způsobem, s orientací na činnost; **hospodárnost** (tj. economy) znamená děláni věcí s minimálními náklady; **spravedlivost** (tj. equity) neboli děláni věcí odpovědně, spravedlivě a podle práva; **účelnost** (tj. efficiency), tj., aby byly konané správné věci, s orientací na cíl.

## 1.5. Evaluační metody a techniky

Při evaluaci<sup>12</sup> se využívá široká škála kvantitativních i kvalitativních metod a technik, např.:

Tabulka č. 2

**Informační zdroje a metody sběru dat**<sup>13</sup> (Rogers, Badham 1994)

ZDROJ INFORMACÍ	METODA	HLAVNÍ VÝHODY	HLAVNÍ NEVÝHODY
Lidé, např. zaměstnanci, žáci, rodiče, zaměstnavatelé	Dotazník	Sbírá informace z velkého vzorku. Poskytuje specifická a komparativní data. Dovoluje respondentům zůstat v anonymitě.	Časově náročné na zpracování (napsat a analyzovat). Otázky mohou být špatně interpretovány respondentem. Odpovědi mohou být povrchní a obtížné. Otázky mohou postrádat některé důležité aspekty.
	Interview a rozhovory (individuální nebo skupinové)	Sleduje odpovědi, kontroluje klíčové informace. Flexibilnější a přátelštější, než písemné vyjádření.	Časově náročné na plánování, administraci, sepsání i analýzu. Skupina může být ovládána jedním

<sup>12</sup> Zdroj [online] <https://cs.wikipedia.org/wiki/Evaluace>

<sup>13</sup> Autoevaluace, výběr příspěvků. Autor: NEZVALOVÁ Danuše s. 10. Vydal Výzkumný ústav pedagogický v Praze r. 2007. ISBN: 978-80-87000-16-8

		Skupinová situace může jednotlivce povzbudit k otevřenějšímu vyjadřování. Skupiny poskytují pohled více jednotlivců najednou. Mohou odhalit skutečné postoje postřehy zkoumaných dotazovaných.	nebo dvěma jednotlivci. Dotazovatel může ovlivňovat dotazovaného v osobním kontaktu.
Statistika, zprávy a další záznamy minulých událostí	Analýza záznamů	Poskytuje záznam událostí v daném časovém údobí. Poskytuje užiteční přehled.	Záznamy nemusejí být kompletní. Může být obtížné sbírat data.
	Analýza zpráv	Může poskytnout indikaci stavu vývoje. Poskytuje rychlý přehled. Pomáhá evaluátorům při hloubkové evaluaci cílových aspektů a porozumění obsahu.	Realita se nemusí shodovat s rétorikou. Detaily nemusí postačovat pro autoevaluaci.
	Pozorování	Řídí informace z	Pozorování může

		první ruky. Může poskytovat zpětnou vazbu učitelům ze strany evaluátorů.	změnit učební prostředí. Pozorování a analýza jsou časově náročné. Riziko subjektivního hodnocení.
--	--	--	--

dále pak můžeme použít experiment, metodu SMART, analýzu SWOT, průzkum veřejného mínění, kvalitativní výzkum, případovou studii, statistiku, testování hypotéz a nebo verifikaci.

- **Experiment** - (česky též vědecký pokus) je soubor jednání a pozorování, jehož účelem je ověřit (verifikovat) nebo vyvrátit (falzifikovat) hypotézu nebo poznatek, které něco tvrdí o příčinných vztazích určitých fenoménů. Pokus je hlavní nástroj empirického rozšiřování vědeckého poznání. Vědecký experiment má být plánovitý, opakovatelný a tím i ověřitelný.  
Myšlenkový experiment vychází z myšlené situace a snaží se z ní logicky odvodit její důsledky. Experimentum crucis, rozhodující experiment je takový, který má rozhodnout o platnosti či neplatnosti nějaké teorie. Školní experiment je činnost žáků nebo učitele, při které je aktivně a relativně samostatně poznávána studovaná skutečnost prostřednictvím ovlivňování podmínek a následného vyhodnocení průběhu nebo výsledku. Je využíván při realizaci badatelsky orientované výuky.
- **SMARTER** - je pomůcka používaná ve fázi stanovení cílů. Jedná se o způsob, jak hodnotit kvalitu. S - specific/konkrétní, M - measurable/měřitelný, A - achievable/dosažitelný, R - realistic/realistický, T - time-bound/ohraničený v čase, E - evaluate/hodnocený, R - reevaluate/průběžně hodnocený.

- **Analýza SWOT** - je metoda, jejíž pomocí je možno identifikovat silné (ang: **Strengths**) a slabé (ang: **Weaknesses**) stránky, příležitosti (ang: **Opportunities**) a hrozby (ang: **Threats**)
- **Průzkum veřejného mínění** - je druh sociologického výzkumu, jehož cílem je zjistit rozložení určitých názorů v populaci či konkrétní části společnosti. Provádí se tím způsobem, že vyškolený pracovník agentury (tzv. tazatel) předloží vybraným lidem (tzv. respondentům) otázku a nabídne možnosti odpovědi (většinou jsou to: *ano - spíše ano - ne - spíše ne - nevím*). Spolehlivost průzkumu závisí na výběru respondentů, to je buď zcela náhodně (někdy i zastavováním lidí na ulici - tzv. bleskový průzkum), nebo tak, aby rozložení některých vlastností respondentů (např. věk, vzdělání, náboženství, bydliště apod.) v jejich počtu odpovídalo rozložení těchto vlastností v populaci. Respondentů obvykle bývá kolem tisíce, u bleskových průzkumů, které jsou méně spolehlivé, i kolem tří set.
- **Kvalitativní výzkum** - snaží se interpretovat pohledy subjektů na zkoumaný předmět tím, že výzkumník přejímá jejich perspektivu. Využívá se podrobný popis každodenních situací. Jde o porozumění akcím a významům v jejich sociálním kontextu. Při kvalitativním výzkumu se neredukuje počet proměnných ani vztahy mezi nimi, o jejich redukci rozhodují samy zkoumané subjekty. Jsou upřednostňovány otevřené a nestrukturované výzkumné plány, analýza vychází z velkého množství informací o malém počtu jedinců. Převažuje zájem o reálné celky, interakce mezi aktéry a individuální osudy. Úkolem kvalitativního výzkumu je vytvoření holistického obrazu zkoumaného předmětu, zachycení toho, jak účastníci procesů situace interpretují a zachycení interpretací těchto interpretací.
- **Případová studie** - předpokladem případové studie je soustředění na jeden sociologický objekt či jednu sociologickou jednotku, jakou může být typicky i specifický jednotlivec, rodina, pracovní, zájmová či etnická skupina, lokální komunita či instituce. Tento "případ" následně studie nahlíží, sleduje a zpracovává jako celek ze všech sociologicky relevantních aspektů. Typickým a nejběžnější příkladem případové studie je komunitní studie. Pro případovou studii je

charakteristická kombinace různých technik sběru informací, z nichž je preferována analýza dokumentů (např. historických pramenů či statistik) ve spojení s přímým pozorováním předmětu studie, případně interview. Užívány jsou zvukové i vizuální záznamy. Pro případovou studii jsou obecně doporučovány spíše kvalifikační metody a techniky než metody statistické, i ty však mohou být užity. Zatímco ve statistickém šetření je shromažďováno omezené množství dat mnoha jedinců (respektive případů), v případové studii je sbíráno velké množství dat od jednoho nebo několika málo případů. Případové studie vychází z předpokladu, že důkladné prozkoumání jednoho případu napomůže porozumění případům podobným. Ze svého charakteru si pak ale nečiní nárok na statistickou zobecnitelnost.

- **Statistika** - (také statistická věda) je věda a postup jak rozvíjet lidské znalosti použitím empirických dat. Je založena na matematické statistice, která je větví aplikované matematiky. V teorii statistiky jsou náhodnost a neurčitost modelovány pomocí teorie pravděpodobnosti. Do praxe statistiky patří plánování, sumarizace a analýza nepřesných pozorování. Cílem statistiky je najít „nejlepší“ informace z dostupných dat, proto ji někteří autoři označují jako součást teorie rozhodování. Jako statistiku také označujeme hodnoty, které získáme provedením náhodného výběru.

Statistické postupy lze zhruba rozdělit na metody konfirmační analýzy (např. intervaly spolehlivosti, regresní analýza ap.) a explorační analýzy (např. shluková analýza, faktorová analýza, metoda hlavních komponent (PCA), metoda GUHA (kombinační analýza dat) apod.).

- **Testování hypotéz** - jako statistickou hypotézu chápeme určitý předpoklad o rozdělení náhodných veličin. Jestliže se tyto předpoklady týkají hodnot parametrů rozdělení náhodné veličiny, pak hovoříme o parametrických hypotézách. V opačném případě se jedná o hypotézy neparametrické. Jsou-li hypotézou specifikovány všechny parametry rozdělení sledované veličiny, tzn. rozdělení je

určeno jednoznačně, pak říkáme, že hypotéza je jednoduchá. Pokud není některý parametr rozdělení specifikován jednoznačně, např. je vymezen intervalem, pak hovoříme o složené hypotéze.

- **Verifikace** - (z latinského verum facere, činit pravdivým) je ověřování, kontrola pravdivosti výroku, hypotézy, argumentu, logického systému, nebo funkce přístroje konfrontací s fakty, nebo ověřování platnosti úsudku formální analýzou.

Experimentální verifikace je soubor operací, které umožňují dokázat platnost nějaké hypotézy tím, že její důsledky srovnávají se zkušeností. Soudobá teorie vědy (Karl Popper) nahlíží obtížnost verifikace a zdůrazňuje spíš možnost hypotézy vyvracet (falzifikovat).

Formální verifikace je postup, který pomocí logických operací ověří shodu s přijatými axiomy.

## **2. Školní stravování**

### **2.1. Základní charakteristika školního stravování**

Školní stravování<sup>14</sup> je určeno pro děti a pro jejich učitele a ostatní pracovníky, kteří se o ně ve škole starají. Má své strážníky nasytit v době, kdy jsou přítomní ve škole nebo v některém školském zařízení. Poskytuje jim proto příslušnou část celodenní výživové potřeby. K tomu, aby mohli být služby školního stravování solidní, potřebuje mít přiměřené finanční prostředky na potraviny, stejně tak na provoz, přiměřený počet kvalifikovaných pracovníků a vybavení odpovídající běžné úrovni 21. století.

Rodičů se nejvíce dotýkají finanční prostředky na potraviny, protože ty vydávají přímo ze svých prostředků. Rodičům (a nejen jim) se někdy zdají tyto prostředky příliš vysoké. Skutečnost je ale jiná:

Rodiče neplatí částku na potraviny v plné výši, malá část je jim poskytována z rozpočtových zdrojů. Výši prostředků na školní oběd musí porovnat s prostředky, které na oběd vynaloží doma.

1. Veškerou režii za ně nese příslušný provozovatel a není malá. Výše režie zůstává téměř stejná, ať se strážníkům připravuje strava podle výživových doporučení nebo v „úsporné“ variantě.
2. Doplnit stravu doma prakticky nelze, protože i doma snít dítě jen určitý objem a víc nemůže. Pro mnoho dětí znamená oběd ve školní jídelně jediné plnohodnotné a teplé jídlo v průběhu dne. To se týká i dospělých strážníků.
3. Školní jídelna by naopak měla mít šanci jednak zmírnit nedostatky ve stravování naší běžné populace, jednak naučit strážníky, jak má správně strava vypadat a jak dobře může chutnat.
4. Představa, že pro školní jídelnu „je všechno dobré“, t. j. může být vybavená tím, co kde nebo na co zbude a pracovat zde mohou lidé bez příslušné kvalifikace je zcela scestná, ale bohužel stále přežívá v myslích některých odpovědných osob.

---

<sup>14</sup> Kušiak J. Školní stravování a co by o něm měli všichni vědět. Prázdninový zpravodaj školního stravování r. 1995, č. 4, s. 6.

Čím horší vybavení jídelny, čím nedostatečnější kvalifikace pracovníků, tím budou horší výsledky, větší nespokojenost strávníků, větší objemy promrhaných peněz. A také větší nespokojenost daňových poplatníků z jejichž peněz je provoz jídelny financován.

5. Školní jídelna by měla strávníky nejen nasytit, zdravě uspokojit jejich výživové a chuťové potřeby, ale měla by být také místem pro příjemně strávený čas, a ne místem stresů, hluku, křiku, donucování a lokálních katastrof.
6. Školní stravování je běžnou součástí péče o dítě ve světě, české školní stravování má ve srovnání s většinou zemí vysokou úroveň.

## **2.2. Zařízení školního stravování a podmínky jejich činnosti - legislativa**

### **2.2.1. Zařízení školního stravování**

Typy zařízení školního stravování<sup>15</sup> stanoví vyhláška č. 107/2005 Sb., o školním stravování, v platném znění (dále jen „vyhláška o školním stravování“). Dle § 3 odst. 1 vyhlášky o školním stravování jsou typy zařízení školního stravování

1. školní jídelna - v rámci školního stravování vydává jídla, která sama připravuje, a může připravovat jídla, která vydává výdejna. V rámci dietního stravování může školní jídelna vydávat i jídla připravená jiným provozovatelem stravovacích služeb, pokud tento provozovatel stravovacích služeb zajistí dodržení podmínek podle § 2 odst. 5 vyhlášky o školním stravování.
2. vývařovna - v rámci školního stravování připravuje jídla, která vydává výdejna.
3. výdejna - v rámci školního stravování vydává jídla, která připravuje jiný provozovatel stravovacích služeb. Pro jednu provozovnu daného typu zařízení školního stravování připravuje jídla vždy jeden provozovatel stravovacích služeb. Na základě dohody s provozovatelem stravovacích služeb, který jídla připravuje, může výdejna v rámci školního stravování připravovat doplňková

---

<sup>15</sup> Speciál pro školní jídelny 1/2015. Autor článku: PUŠKINOVÁ, Monika. S. 12-14.

jídla podle § 4 odst. 1 vyhlášky o školním stravování; jídla rámci dietního stravování může připravovat i další provozovatel stravovacích služeb, pokud zajistí dodržení podmínek podle § 2 odst. 5 vyhlášky o školním stravování.

### **2.2.2. Podmínky činnosti zařízení školního stravování**

Podmínky vlastního poskytování školního stravování jsou spojeny zejména s tím:

- komu je školní stravování poskytováno
- v jaké době
- v jakém rozsahu
- jaké výživové normy (spotřební koš) musí být dodržovány
- jaká je organizace konzumace jídel
- jaká je úplata za poskytnuté školní stravování.

Stravování zaměstnanců škol a školských zařízení většinou zajišťují zařízení školního stravování, která jsou příspěvkovými organizacemi. Podmínky poskytování tzv. závodního stravování upravuje § 33b zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, v platném znění a vyhláška č. 84/2005 Sb., o nákladech na závodní stravování a jejich úhradě v příspěvkových organizacích zřízených územními samosprávnými celky, v platném znění.

### **2.2.3. Děti, žáci a studenti, kterým je poskytováno školní stravování**

Podle § 119 školského zákona je školní stravování poskytováno dětem, žákům a studentům

- v době jejich pobytu ve škole
- v době jejich pobytu v domově mládeže, internátě a škole v přírodě
- v době jejich pobytu ve školských zařízeních pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a pro preventivně výchovnou péči

Nárok na poskytování školního stravování mají:

- děti v mateřských školách
- děti v přípravných třídách základní školy
- děti v přípravném stupni základní školy speciální
- žáci základních škol
- nezletilí žáci středních škol (i konzervatoře).

Uvedeným dětem a žákům musí právnická osoba zřízená státem, krajem, obcí nebo svazkem obcí školní stravování poskytnout.

Právo na poskytování školního stravování mají:

- zletilí žáci střední školy (i konzervatoře)
- studenti vyšší odborné školy.

Ostatním osobám (např. žákům jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky) se školní stravování neposkytuje.

#### **2.2.4. Doba pobytu ve škole nebo školském zařízení jako podmínka poskytování školního stravování**

Školní stravování je poskytováno dětem, žákům a studentům v době jejich pobytu ve škole nebo školském zařízení. Ve výkladu MŠMT (ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy) ke školnímu stravování a ubytování žáků v době, kdy konají maturitní zkoušku nebo se připravují na její konání ze dne 29. dubna 2011 je ministerstvem vysvětleno, co se chápe pobytem ve škole: *Pobytem ve škole se rozumí faktická přítomnost žáka ve škole v souladu s organizací vzdělávání. Za důvod přítomnosti žáka ve škole lze považovat nejen vyučování, ale také jiné aktivity školy, jako například předmaturitní seminář, nebo konzultace, jichž se žák účastní. Pravidlo faktického pobytu ve škole dotvrzuje nepřímě i § 4 odst. 9 vyhlášky č. 107/2005 Sb., o školním stravování, který stanoví pro účely této vyhlášky fikci pobytu ve škole pouze pro první den neplánované nepřítomnosti strávnicka ve škole.*

### 2.2.5. Poskytování školního stravování v době školních prázdnin

Ustanovení § 119 školského zákona zakotvuje pravidlo, podle kterého zařízení školního stravování mohou zajišťovat školní stravování také v době školních prázdnin.

V době školních prázdnin žáci obvykle nepobývají ve škole, v domově mládeže, internátě nebo škole v přírodě. Proto nelze vyvodit jejich nárok nebo právo na poskytnutí školního stravování ze skutečnosti pobytu ve škole nebo školském zařízení.

Dny ředitelského volna nejsou školními prázdninami a ve dnech ředitelského volna zařízení školního stravování nemůže poskytovat školní stravování.

Kontrolu nad poskytováním školských služeb, tj. i služeb školního stravování, vykonává Česká školní inspekce [§ 174 odst. 2 písm. d) školského zákona]. Státní zdravotní dozor v oblasti školního stravování vykonávají krajské hygienické stanice (§ 82 odst. 2 zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, v platném znění).

### 2.3. Spotřební koš

Spotřební koš<sup>16</sup> neboli průměrná spotřeba vybraných druhů potravin na strávnicka a den v gramech je významnou pomůckou pro sledování výživové hodnoty stravy podávané ve školních jídelnách.

Podle Jitky Krmíčkové a Zdeny Trestrové z ministerstva zdravotnictví *je to jednotná norma, která určuje zastoupení základních potravin ve školním jídelníčku. V praxi si lze spotřební koš představit jako jeden velký nákup na měsíc dopředu, který musí na jednoho žáka obsahovat dané množství potravin* (Speciál pro školní jídelny 2/2015, s. 9).

Je legislativně daný vyhláškou ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (vyhláška 107/2005 Sb., a její novelizace) a tedy pro školní stravovací provozy závazný a pravidelně kontrolovaný.

---

<sup>16</sup> PETROVÁ, Jana. Základy výživy pro stravovací provozy 2004. S. 227-229. ISBN: 978-80-90555-0-9.

Spotřební koš má své výhody i nevýhody, zastánce i odpůrce a hodnocení výživových dávek podle něj je pouze orientační. Přesto v současné době představuje jediný nástroj, díky němuž lze zajistit alespoň částečné plnění výživových dávek u populace předškolních a školních strážníků a také nástroj, který pomáhá sestavit jídelníček po všech stránkách vyrovnaný.

Spotřební koš je složen z deseti základních potravinových skupin. Potravinové skupiny sledované ve spotřebním koši jsou: maso, ryby, mléko, mléčné výrobky, tuky volné, cukry volné, ovoce, zelenina, brambory a luštěniny.

Spotřební koš je navíc rozdělen do kategorií podle věku dětských strážníků: 3-6 let, 7-10 let, 11-14 let, 15-18 let.

### **2.3.1. Postup pro vyhodnocování spotřebního koše**

1. podle uzavřených skladových karet<sup>17</sup> nebo výdejek potravin zařadit spotřebované množství jednotlivých potravin za určité období (zpravidla měsíc), do příslušných skupin,
2. převést všechny údaje na gramy (i spotřebované kusy),
3. tuto spotřebu vynásobit příslušným koeficientem,
4. sečíst spotřebované množství potravin v gramech v rámci celé skupiny (komodity) = skutečná spotřeba,
5. propočítat podle počtu připravovaných porcí jídel pro jednotlivé kategorie doporučenou spotřebu potravin za dané období (množství v gramech na den, uvedeno v příloze č. 1 vyhl. č. 107/2005 Sb., v platném znění,
6. po sečtení teoretické spotřeby potravin v jednotlivých skupinách pro všechny kategorie strážníků v jídelně stravovaných se dostane číslo, které se porovná se skutečnou spotřebou spočítanou podle skladových karet nebo výdejek,

---

<sup>17</sup>Metodika výpočtu spotřebního koše [online]. Dostupný na WWW. [http://kr-vysocina.cz/VismoOnline\\_ActionScripts/File.ashx?id\\_org=450008&id\\_dokument=4027115](http://kr-vysocina.cz/VismoOnline_ActionScripts/File.ashx?id_org=450008&id_dokument=4027115).

7. podíl skutečné spotřeby potravin na propočteném normativu se přepočte na % plnění, vyhláška umožňuje ve vybraných komoditách toleranci s výjimkou tuků, u zeleniny, ovoce a luštěnin je 100% dolní hranici.

### **3. Historie školní jídelny**

Za první náznaky školního stravování<sup>18</sup> v České republice je možné považovat období po druhé světové válce, kdy byly dětem v některých školách charitativními spolky nabízeny přesnídávky pořizované z projektu UNRRA (správa Spojených národů pro pomoc a obnovu - United Nations Relief and Rehabilitation).

#### **3.1. Školní jídelny z pohledu let jejich existence do současných dnů**

V průběhu **40.-50. let 20. století** začali postupně vznikat školní jídelny. Jednalo se o dobrovolnou iniciativu obcí, škol a rodičů.

Školní jídelny vznikaly ojedinele s cílem zlepšit výživový stav dětí.

S rostoucí zaměstnaností žen v průběhu 50. let vznikla potřeba zajistit péči o děti v době pracovního vytížení, a to včetně stravování.

V roce **1953** došlo k první legislativní úpravě školního stravování. Vyšla první vyhláška, která stanovila orgány odpovědné za školní stravování, výši nákladů na potraviny a výši úhrady za stravování. Odpovědností za školní stravování bylo pověřeno ministerstvo školství a rodiče měli hradit pouze náklady na suroviny.

V roce **1963** byl vydán nový předpis, který mimo jiné stanovil výživové normy pro školní stravování odpovídající věku dětí. Vznikla funkce krajského inspektora školního stravování a později byla zřízena krajská a okresní střediska školního stravování. Ta měla za úkol pečovat o rozvoj školního stravování, zvyšovat kvalifikaci pracovníků jídelen, soustavně s nimi pracovat a dohlížet na plnění úkolů školních jídelen. Střediska vytvářela praktický příklad školy správné výživy a dohlížela, aby byly děti živeny podle zásad správné výživy.

Jídelny byly budovány především v souvislosti s výstavbou sídlišť a zvýšenou porodností v 60. a zejména 70. letech. Poplatky, které se za obědy vybíraly, sloužily výhradně k nákupu potravin a jejich výše byla závislá na sociální situaci rodiny. Stát

---

<sup>18</sup> PETROVÁ, Jana, Šmídová, Sylva. Základy výživy pro stravovací provozy r. 2004. S. 181-184. ISBN: 978-80-905557-0-9.

dále dotoval každý oběd dítěte 1Kčs. Strojní i varné vybavení finančně zajišťovali městské úřady.

Školní jídelny museli také řešit problematické zásobování potravinami, jejich kvalitu a šíři sortimentu. Tento fakt se negativně projevoval na zajištění kvality připravované stravy.

I přes všechny tyto nesnáze bylo postupně vybudováno více než 10 tisíc školních jídelen, ve kterých se stravovalo 100% dětí mateřských škol, více než 90% žáků základních a 65% studentů středních škol. Podíl dospělých strávníků činil z celkového počtu stravovaných osob pouze 9%. Ke stravování ve školních jídelnách totiž nebyli přijímáni tzv. „cizí“ strávníci, pouze pracovníci škol a školních zařízení.

Po roce **1990** byly upraveny poplatky za stravování, tak aby umožnili dosáhnout výživového optima. Výživové optimum bylo stanoveno výživovými normami, z nich byly následně stanoveny výživové normy pro školní stravování, tzv. spotřební koš. Spotřební koš vyjadřuje průměrnou měsíční spotřebu potravin podle věkových skupin strávníků a připravovaných denních jídel, zároveň je měřítkem pestrosti stravy. Jeho dodržování je upraveno vyhláškou (č.107/2005) a s drobnými úpravami platí dodnes.

Podmínky pro provoz školních jídelen jsou v dnešní době upraveny zákony a vyhláškami.

- zákon č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví, ve znění pozdějších předpisů. Zabývá se problematikou školního stravování z hlediska hygienických požadavků na provoz škol a školských zařízení.
- zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů (tzv., školský zákon). Řeší právní postavení školního stravování a rámci systému škol a školských zařízení.
- vyhláška č. 107/2005 Sb. o školním stravování. Stanovuje podrobnější podmínky provozu zařízení školního stravování a rozsahu poskytovaných služeb. Dále výživové normy podle věkových skupin strávníků a rozpětí finančních normativů na nákup potravin.

Školní stravování u nás má dlouholetou a v zákoně ukotvenou tradici.

Zatímco v roce 1953 bylo u nás registrováno jenom asi 3 500 školních jídelen<sup>19</sup>, v roce 2007 byl v ČR počet školních jídelen 9028. Ve školních jídelnách se stravovalo 100% dětí z mateřských škol, 78% žáků základních škol a 58% studentů středních škol.

V porovnání s 60. až 70. lety 20. století nedošlo k výraznému úbytku dětí stravujících se ve školách.

### **3.2. Funkce školního stravování:**

1. klasické sytící funkci. Obědy v jídelně základních a středních škol pokrývají 35% denní energetické dávky. V jídelnách MŠ je pokryto 60% denního příjmu energie. Průzkumy ukazují, že pro řadu dětí poskytuje školní strava jediný teplý pokrm za celý den.
2. Další funkcí školního stravování je zdravotně výživová funkce, kdy přísná pravidla a normy nejen spotřebního koše, ale také hygieny, zajišťují zdravotní nezávadnost a výživovou hodnotu poskytovaných pokrmů.
3. Poslední, avšak neméně významná funkce školní jídelny, je výchovně-vzdělávací. Tato funkce je v dnešní době velmi důležitá a potřebná. Strávníci se ve školních jídelnách nejen učí kultuře stolování, ale mohou ochutnat pokrmy, které z domova neznají. Pestrá a vhodně upravená strava ve školní jídelně může být každodenním praktickým příkladem pro výchovu ke správnému životnímu stylu.

Přestože školní jídelny mnohdy dělají svoji práci precizně, je důležité připomenout i významnou roli provozovatele i vedení školy. Ti jsou nemalou měrou odpovědní za dobrý a nebo naopak špatný chod školní jídelny.

---

<sup>19</sup> Zpravodaj školního stravování. ŠEVČÍK, Ján. Školní jídelny z pohledu let jejich existence do současných dnů. R. 2000, s. 75.

**V současné době máme 2 typy jídelen<sup>20</sup>:**

- Jídlna může být buď samostatný právní subjekt (podobně jako škola nebo firma) nebo může být součástí jiné organizace (většinou školy.)
- Zřizovatelem jídelny (školy) může být obec nebo město (většina základních škol), kraj (střední školy), církve (základní i střední školy), příp. ministerstvo školství. Zatímco náklady na potraviny platí vždy rodiče, vybavení jídelny je hrazeno zřizovatelem a mzdy personálu poskytuje prostřednictvím krajských úřadů stát.

---

<sup>20</sup> Zdroj: online na WWW <http://www.rodiceaskolnijidelny.cz/pruvodce-rodice/minulost-a-soucasnost-skolniho-stravovani>

## **4. Role vedoucího školní jídelny**

Významné předěly<sup>21</sup> pro vedení školní jídelny nastaly zejména se vznikem právních subjektů a zrušení okresů a Školských úřadů. První změna měla přímý vliv na funkci vedoucí školní jídelny, protože výrazně změnila její postavení v managementu školy. Pokud se stala jídelna součástí školy, stala se vedoucí jídelny přímým podřízeným ředitele školy, tedy středním manažerem ve školství. Pokud se jídelna stala samostatným právním subjektem, změnila se vedoucí školní jídelny na ředitelku zařízení, čímž stoupla v manažerském žebříčku o stupeň výše, na úroveň ředitele, se všemi povinnostmi, které tato funkce obnáší.

Školní jídelny jsou zpravidla součástí školy. V takovém případě vedoucí školní jídelny je řídicím pracovníkem úseku, který je součástí školy, a její práce ve všech aspektech podléhá řediteli školy.

Manažerská role vedoucí školní jídelny se podstatně mění, pokud je školní jídelna samostatný právní subjekt. Zde se vedoucí školní jídelny stává ředitelem stravovacího provozu se všemi povinnostmi a odpovědností vyplývajícími z řízení provozu.

Pro bezchybný chod zařízení je důležité, aby zejména vedoucí školní jídelny vykazovali manažerské schopnosti potřebné k vedení.

K očekávaným znalostem současného manažera gastronomického provozu patří nejen znalost zásad správné výživy, technologie přípravy pokrmů a nápojů a moderního kuchařského umění, znalost nových trendů, tvorby jídelního lístku, pravidel bezpečnosti a ochrany zdraví, hygienických předpisů, HACCP (systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů), zbožíznalství, zásad nákupu potravin, zařízení a materiálů a zacházení s nimi, moderních technologií zpracování potravin, základů účetní evidence, výpočetní techniky, znalost základů marketingu, ekonomiky, personalistiky, zajištění výsledků hospodaření. Vyžaduje se inovace prostřednictvím nových procesů a přístupů, důraz na kvalitu.

---

<sup>21</sup> Zpravodaj pro školní stravování 6/2006. Role vedoucí školní jídelny v managementu školy. Autor: STROSSEROVÁ, Alena. S. 82.

Po vyjmenování požadavků, které jsou na manažera stravovacího provozu kladeny je jasné, že k výkonu této funkce je bezpodmínečně nutné, aby ji plnil odborník se vzděláním v oboru a s dostatečnou praxí.

# VÝZKUMNÁ ČÁST

## 5. Výzkum

### **5.1. Cíl výzkumu:**

- Specifikovat důvody kladných i záporných názorů na školní jídelnu.
- Analyzovat a porovnat data vzešlá ze tří skupin zákazníků (rodiče, žáci, důchodci).

### **5.2. Formulace hypotéz**

#### Hypotéza č. 1

Děti vnímají přístup personálu ve školní jídelně více pozitivněji než důchodci a nebo rodiče.

#### Hypotéza č. 2

Rodiče jsou s pestrostí nabízených pokrmů méně spokojeni než děti nebo důchodci.

#### Hypotéza č. 3

Rodiče jsou spokojeni s cenou za oběd více než důchodci.

#### Hypotéza č. 4

S celkovou spokojeností se školní jídelnou souhlasí více důchodců než rodičů nebo dětí.

### **5.3. Výzkumné metody**

Pro řešení výzkumného problému volíme případovou studii. Použita bude výzkumná metoda anonymizovaného tištěného a elektronického dotazníku pro 3 cílové skupiny respondentů jednoho zařízení.

Zvolené metody odpovídají vybranému vzorku respondentů. Vzorek důchodci budou dotazováni prostřednictvím tištěného média, žáci a rodiče žáků, zvyklí na internetové prostředí, budou dotazováni elektronicky.

### **5.4. Výzkumný vzorek**

Bakalářská práce se zaměří na tři základní skupiny:

1. Žáci stravující se ve školní jídelně.
2. Rodiče žáků nestravující se ve školní jídelně.
3. Důchodci stravující se ve školní jídelně.

Výběr vzorků je stanoven regionálně, jedná se o záměrný výběr (respondenti se jednotně stravují ve školském zařízení nebo o něm mají pravidelné informace).

Soubor 1 tedy uvažuje se 100 respondenty. Soubor 2 uvažuje se 100 respondenty a soubor 3 uvažuje s 30 respondenty. Výběr vyplněných tištěných dotazníků bude proveden osobně, ostatní dotazníky se budou nacházet na serveru školského zařízení.

### **5.5. Organizace výzkumu**

Dotazníky budou obsahovat uzavřené a škálované otázky. Budou zpracovány 3 varianty dotazníků. Tištěné dotazníky budou distribuovány osobně ve školském zařízení, elektronické dotazníky budou přístupné na webu zařízení od prosince 2014.

Harmonogram výzkumu: listopad - konstrukce dotazníků; prosinec: otevření elektronického dotazníku a distribuce a návrat tištěných dotazníků. Leden 2015: vyhodnocení získaných dat, zveřejnění výsledků výzkumu na webu školského zařízení; závěrečné zpracování práce.

## 5.6. Zpracování dat

Data získaná z dotazníků byla v prvním kroku zpracována do databáze s numerickými kódy. Neúplná data byla označena zvláštním numerickým kódem. Byl vyčíslen vzájemný poměr úplných a neúplných dat. Přesáhne-li poměr neúplných dat polovinu absolutní hodnoty, bude proveden dodatečný výzkum omezeného rozsahu.

Na základě databáze byly sestaveny tabulky a grafy. Následně byla získaná data interpretována.

Výstup šetření byl promítnut do evaluačního plánu školského zařízení.

## 5.7. Analýza dotazníků

### 5.7.1. Dotazník pro rodiče

Respondenti byli osloveni elektronickou formou na webových stránkách jídelny v období od 1. -23.12.2014. Návratnost dotazníků činila 82% .

Další výpočty a procentní údaje se vztahují k navráceným dotazníkům.

Tabulka č. 3

#### Dotazník pro rodiče:

DOTAZNÍK PRO RODIČE		rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím
1.	Jsem spokojen/á se vzhledem budovy školní jídelny				
2.	Jsem spokojen/á s prostředím ve školní jídelně (vzhled, čistota, velikost)				
3.	Webové stránky jsou přehledné				
4.	Jsem spokojen/á se skladbou jídelního lístku pro děti (pestrost, zařazování nových jídel, bezmasá jídla...)				

5.	Přístup k informacím je dostačující				
6.	Cena za oběd odpovídá kvalitě a množství				
7.	Úřední hodiny kanceláře mi vyhovují				
8.	Sleduji dění kolem školní jídelny				

**Otázka č. 1:** získat informace pro zřizovatele, zda se rodičům líbí vzhled školní jídelny pro případný návrh na zvelebování a rekonstrukci.

**Otázka č. 2:** zjistit, jestli se rodičům líbí prostředí, ve kterém jejich děti obědvají. (Především vzhled, čistota, velikost).

**Otázka č. 3:** webové stránky prošly rozsáhlou změnou. Zajímá mě, jestli jsou stránky přehledné a dávají rodičům dostačující informace bez náročného hledání.

**Otázka č. 4:** dozvědět se, jestli jsou rodiče spokojeni s výběrem a skladbou jídel.

**Otázka č. 5:** zjistit, jestli informace o školní jídelně jsou včas a správně publikované na webových stránkách jídelny, webových stránkách zřizovatele a nástěnkách.

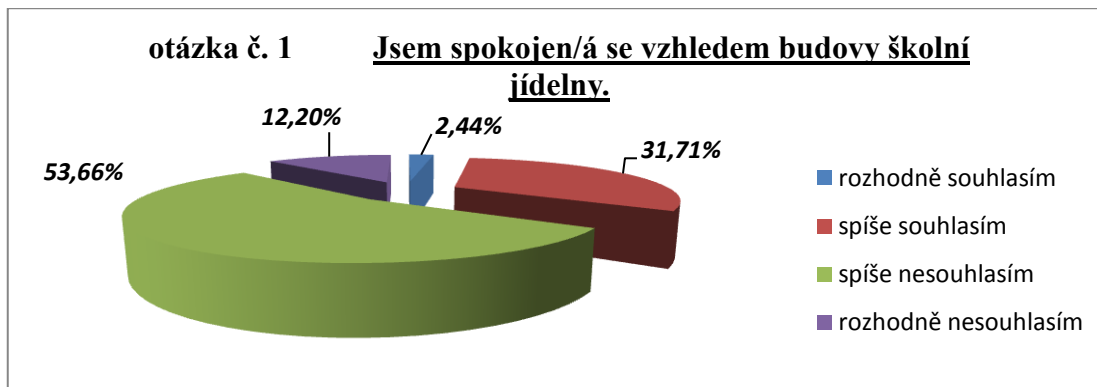
**Otázka č. 6:** dozvědět se od rodičů, jestli cena za oběd odpovídá kvalitě a množství. Cena obědů se dělí to 3 kategorií. Děti 7-10 let/21 Kč za porci, děti 11-14 let/24 Kč za porci, děti 15 let a více/27 Kč za porci.

**Otázka č. 7:** získat informace, jestli rodičům vyhovují úřední hodiny kanceláře. Kancelář je pro veřejnost otevřena v pondělí a ve středu od 8:00 - 8:30 hodin a ostatní dny od 10:30 - 14:30 hodin. Je možné si předem telefonicky domluvit schůzku na konkrétní hodinu.

**Otázka č. 8:** dozvědět se, jestli rodiče mají zájem o dění ve školní jídelně a jestli se o ní i aktivně zajímají (reakce na organizační změny, změny v jídelníčku...).

## Vyhodnocení dotazníku pro rodiče

Graf č. 1



Komentář výsledků:

2,5% rodičů (2 odpovědi), že rozhodně souhlasí, 32% (26 odpovědí) spíše souhlasí a 53,6% (44 odpovědi), že spíše nesouhlasí). Rozhodně nesouhlasí 12% (10 rodičů).

Budova je 100 let stará a má původní již nevzhlednou fasádu. Po schválení příspěvku od zřizovatele plánujeme budovu částečně zrekonstruovat (zateplení a nová barevná fasáda).

Graf č. 2



Komentář výsledků:

Z 82 respondentů odpovědělo skoro 60% (49 rodičů), že rozhodně souhlasí, necelých 26% (21 rodičů), že spíše souhlasí a 8,5% (7 rodičů), že spíše nesouhlasí s tím, že se jim prostory a prostředí školní jídelny líbí. Rozhodně s tím nesouhlasí 6% (5 rodičů).

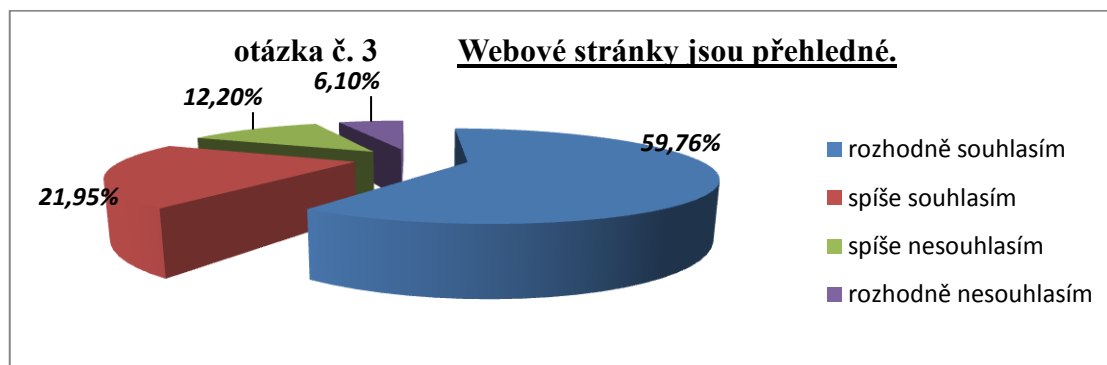
Školní jídelna prošla za posledních 5 let ve vnitřních prostorech změnou (vymalování prostor, nové stoly a židle a nové osvětlení). V blízké budoucnosti plánujeme jídelnu obohatit výzdobou vyrobenou od dětí ze speciální školy.

### Aktuální vzhled školní jídelny

Obrázek č. 1



Graf č. 3



Komentář výsledků:

Z 82 respondentů odpovědělo 59,7% (49 rodičů), že rozhodně souhlasí, 22% (18 rodičů), že spíše souhlasí, 12,2% (10 rodičů) a rozhodně nesouhlasí 6% (5 rodičů).

Webové stránky jsou funkční 2 roky. Jsou sice přehledné, ale neatraktivní a barevně nevynikají. Plánovaná je změna loga jídelny a barevné zatraktivnění jídelny.

Obrázek č. 2

## Vzhled webových stránek

Úvod Jídelní lístek Stravování pro děti Stravování pro cizí  
Internetové objednávání Provozní řád Fotogalerie Catering Kontakt

### Vítejte na stránkách Školní jídelny

Prosíme vás o vyplnění formuláře pro děti zde: [Stravování pro děti](#)  
zde: [Stravování pro cizí](#). Vše je naprosto anonymní. Děkuji.

**Dne 20.2.2015 bude kancelář ŠJ zavřena (školení)**

Informace o stravování dětí naleznete v sekci "Stravování pro děti".  
**Objednávání obědů přes internet**

Chcete-li si přihlásit nebo odhlásit oběd, změnit objednávku, zkontrolovat Vašeho účtu, nemusíte už nezbytně chodit do jídelny. Stačí se připravit během pár okamžiků z pohodlí domova na stránce [www.jidelna-frydlant.cz](#).  
Podmínkou pro provedení přihlášek je přístup na internet a vyzvednutí obědů v úředních hodinách kanceláře ŠJ Frydlant.  
Přístupové heslo vyzvedne:  
I.stupeň - zákonný zástupce  
II.stupeň - zákonný zástupce, žák  
Další informace najdete v [Internetovém Objednávání](#)

### SEZNAM ALERGENŮ

publikovaný ve směrnici 2000/89/ES od 13.12.2014 směrnici 1169/2011/EU

- 1 OBILOVINY OBSAHUJÍCÍ LEPEK  
pšenice, žito, jčernka, oves, špalda, kukuřice nebo jejich hybridy včetně a výrobky z nich
- 2 KORYŠI  
a výrobky z nich
- 3 VEJCE  
a výrobky z nich
- 4 RYBY  
a výrobky z nich
- 5 PODZEMNICE OLEJNÁ (ARASÍDY)  
a výrobky z nich
- 6 SÓJOVÉ BOBY (SÓJA)  
a výrobky z nich
- 7 MLÉKO  
a výrobky z něj

### Výživová doporučení pro děti ve školním věku

Prosíme o vyplnění anonymního formuláře uvedeného níže. Zmákněte tlačítko:  
1 = rozhodně souhlasím  
2 = spíše souhlasím  
3 = spíše nesusouhlasím  
4 = rozhodně nesusouhlasím

Žádám se mi ká  
 V jídelně je vždy uklizen  
 Jídlo mi vždy chutná  
 Jídelní lístek mi vyhovuje  
 Chci být sepsán výživo  
 S těm hygienických požadavků je vyhovující  
 Procházím jídelnu zvlášť  
 Vytvářím mi webové stránky jídelny

Podpis

Školní věk rozlišujeme na následně školní věk 6-11let a školní věk 12-14let

**Máte-li školní věk:**

- V tomto věku (6-11let) se doporučuje tempo růstu. Energetická potřeba je v dítěte a přibližně stejná v 1000 kcal na kilogram tělesné hmotnosti ve správně předcházejícím období
- Někdy do školního věku (12-14let) je stále spíše a začíná energetickým vývojem. Děti více času tráví venku v lesích nebo v parku, což zvyšuje jejich energetickou potřebu.

\*Při odhadu školního věku musí být v souladu s věkem dítěte a s věkem dítěte

Graf č. 4



Komentář výsledků:

Z 82 odpovědí celkem, odpovědělo 62% (51 rodičů), že rozhodně souhlasí s jídelními lístky, 19,5% (16 rodičů), že s tím spíše souhlasí, 7,3% (6 rodičů) a 11% (9 rodičů) rozhodně nesouhlasí.

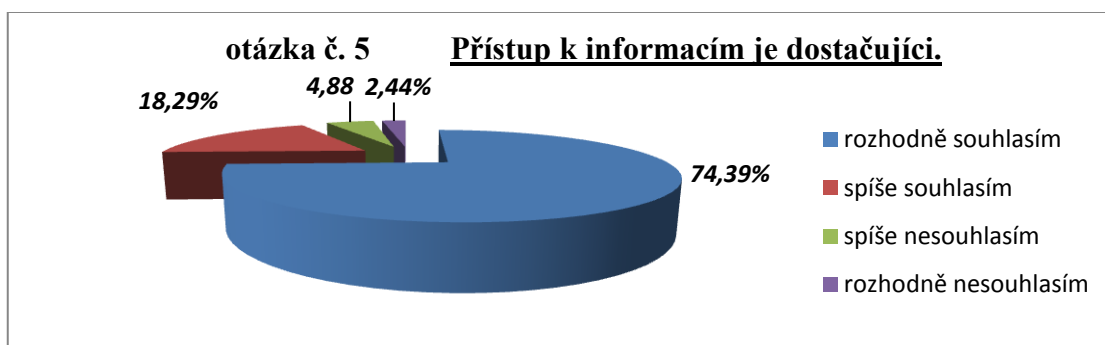
Obrázek č. 3

**Příklad jídelního lístku**

***Jídelní lístek***

Datum	Obědové menu	Alergeny	Nápoj
Pondělí 16.02.2015	Krupicová s vejcem 1) Italský zbruf se sýrem 2) Uzená kýta, křenová omáčka, vařené brambory	Polévka: 1,3 1) 1,3,7 2) 1	Čaj
Úterý 17.02.2015	Hrstková 1) Zapečené rybí filé se sýrem, bramb. kaše, kompot 2) Vepřový plátek na paprice, těstoviny 3) Těstovinový salát s kuřecím plátkem	Polévka: 1,9 1) 7 2) 1,3,7 3) 1,3,7	Džus
Středa 18.02.2015	Francouzská 1) Krůtí maso na česneku, špenát, bramborový knedlík 2) Smažený sýr, vařené brambory, tatarská omáčka	Polévka: 1 1) 1,3 2) 1,3,7	Čaj s citr.
Čtvrtek 19.02.2015	Bramborová 1) Krupicová kaše se skořicí a cukrem, máslo 2) Máslový sekaný řízek, vařené brambory s mladou cibulkou, kys. okurka	Polévka: 1,9 1) 7 2) 1,3,7	Ovocný čaj
Pátek 20.02.2015	Čínská 1) Čínská kuřecí směs, dušená rýže 2) Bramborové noky se šunkou a smetanou, sypané sýrem	Polévka: 1,9 1) 1 2) 1,3,7	Džus

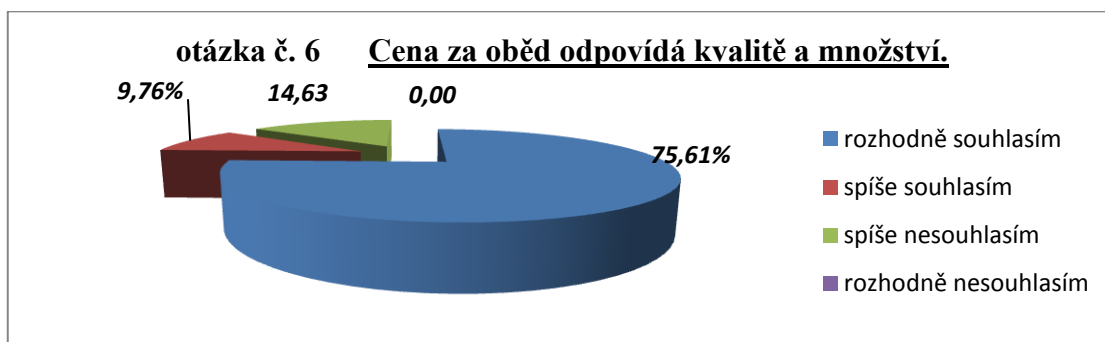
Graf č. 5



Komentář výsledků: otázkou se rozumí přístup k informacím jako celku (změny, novinky, oznámení...).

Ze 100% odpovědí odpovědělo 74,4% (61 rodičů), že rozhodně souhlasí, 18% (15 rodičů), že spíše souhlasí, necelých 5% (4 rodiče), že spíše nesouhlasí s přístupem k informacím a 2,5% (2 rodiče), že s tím rozhodně nesouhlasí.

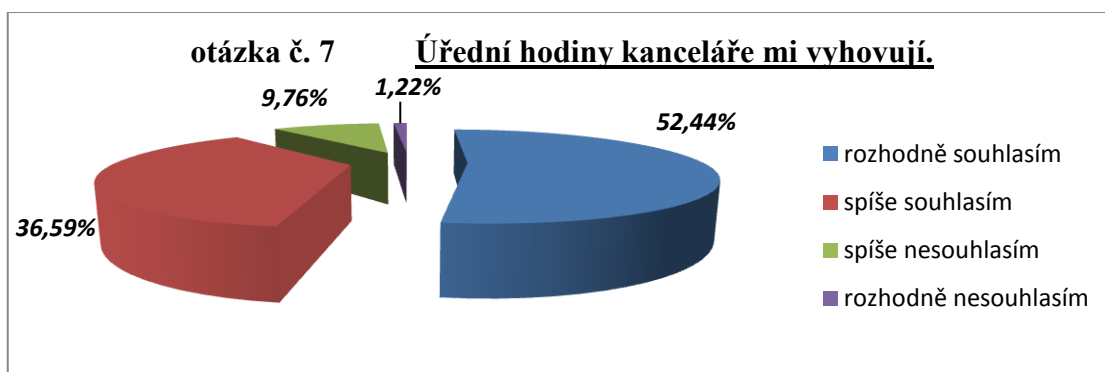
Graf č. 6



Komentář výsledků:

Ze 100% respondentů odpovědělo 75,61% (62 rodičů), že rozhodně souhlasí, 9,76% (8 rodičů), že spíše souhlasí, 14,63% (12 rodičů).

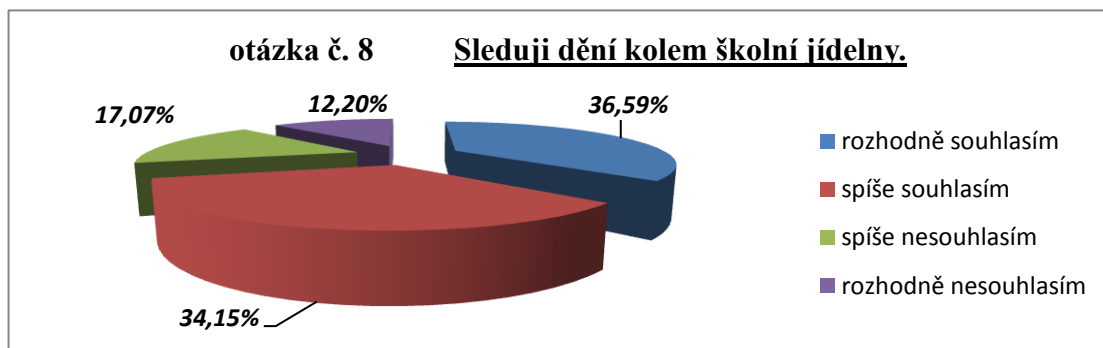
Graf č. 7



Komentář výsledků:

52,44% (43 rodičů) rozhodně souhlasí s tím, že jim vyhovují úřední hodiny v kanceláři školní jídelny. 36,59% (30 rodičů) s tím spíše souhlasí, 9,76% (8 rodičů) spíše nesouhlasí a 1,22% (1 rodič) s tím rozhodně nesouhlasí.

Graf č. 8

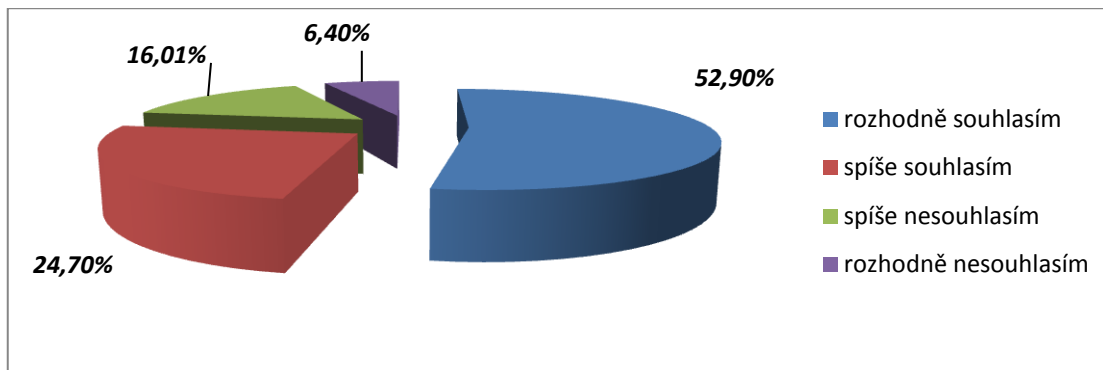


Komentář výsledků:

36,59% (30 rodičů) rozhodně souhlasí s tím, že sledují dění kolem školní jídelny. 34,15% (28 rodičů) s tím spíše souhlasí, 17,07% (14 rodičů) spíše nesouhlasí a 12,20% (10 rodiče) s tím rozhodně nesouhlasí.

Graf č. 9

**Shrnující hodnocení školní jídelny rodiči napříč všemi otázkami.**



Komentář výsledků:

Ze 100% všech vyplněných dotazníků rozhodně souhlasilo 53% rodičů, spíše souhlasilo skoro 25%, spíše nesouhlasilo 16% a rozhodně nesouhlasilo necelých 6% rodičů.

Další vývoj jídelny ve vztahu k rodičům

- na 1.9. 2015 plánujeme zrealizovat den otevřených dětí. Bude obsahovat prohlídku zázemí, kuchyně i jídelny.
- uskutečnění ochutnávky jídel, které podáváme dětem.
- posílení spolupráce se základní školou z důvodu její větší provázanosti s rodiči.

### 5.7.2. Dotazník pro děti

Respondenti byli osloveni elektronickou formou na webových stránkách jídelny v období od 1. -23.12.2014. Návratnost dotazníků činila 91% .

Další výpočty a procentní údaje se vztahují k navráceným dotazníkům.

Tabulka č. 4

#### Dotazník pro děti:

	<b>DOTAZNÍK PRO DĚTI</b>	rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím
1.	Jsem spokojen/á s prostředím jídelny (barvy na stěnách, výzdoba)				
2.	Jsem spokojen/á se skladbou jídelničku (pestrost, zařazování nových jídel, bezmasá jídla apod.)				
3.	Jsem spokojen/á s kvalitou a chutí polévek				
4.	Jsem spokojen/á s kvalitou a chutí hlavních jídel				
5.	Jsem spokojen/á s možností výběru ze 2 jídel				
6.	V nabídce nacházím dostatek čerstvého ovoce				
7.	Přístup personálu jídelny je vstřícný, přátelský a příjemný				
8.	Pro seznámení s jídelním lístkem využívám kromě jídelny také webové stránky				

**Otázka č. 1:** zjistit, jestli jsou děti spokojené s prostředím jídelny. Jídlena prošla změnou a převládá v ní zelená barva.

**Otázka č. 2:** zjistit, jestli jsou děti spokojené se skladbou jídelničku. Pravidelně zařazujeme nová jídla, zařazujeme taky nové, možná neznámé ingredience.

**Otázka č. 3:** zjistit, zda- li je dětský strážník spokojen s kvalitou a chuti nabízených polévek. Všechny polévky jsou vařené z čerstvých surovin a vývary vařené přes celou noc.

**Otázka č. 4:** zjistit, zda-li je dětský strážník spokojen s kvalitou a chuti hlavních jídel.

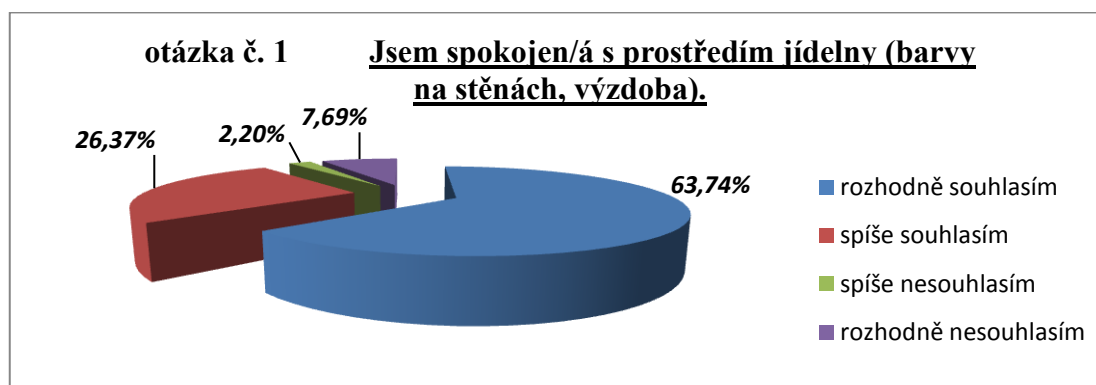
**Otázka č. 5:** dozvědět se, jestli je výběr jídel dostačující. Na výběr jsou 2 jídla.

**Otázka č.6:** zjistit, jestli jsou děti spokojené s množstvím nabízeného čerstvého ovoce.

**Otázka č. 7:** zajímalo mě, jak jsou děti spokojené s přístupem personálu. Jestli jsou pozitivní a vstřícní k dětem a jejich potřebám.

**Otázka č. 8:** zjistit, jestli sledují děti nabídku pokrmů v jídelně a nebo ji sledují na webových stránkách.

Graf č. 10



Komentář výsledků:

63,7% (58 žáků) odpovědělo, že rozhodně souhlasí s tím, že se jim školní jídelna líbí. 26% (24 dětí) s tím spíše souhlasí, 2% (2 děti) s tím spíše nesouhlasí a 7,6% (7 dětí) rozhodně nesouhlasí.

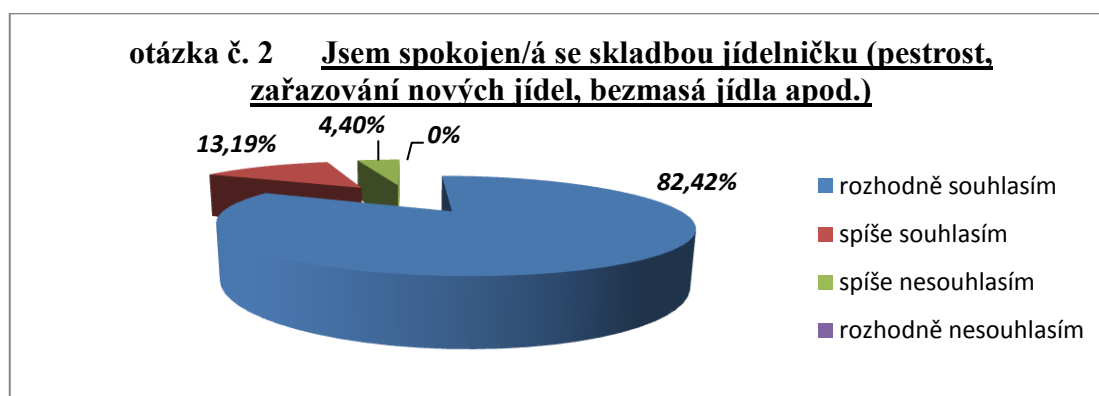
Jídelna za poslední dva roky prošla výraznou změnou. Nová malba, nové židle a stoly, nové okna a osvětlení. Jídelnu jsme ladili do pozitivní zelené barvy. Výzdoba bude obohacena o výtvary od dětí ze speciální školy.

Obrázek č. 4

### Prostory jídelny



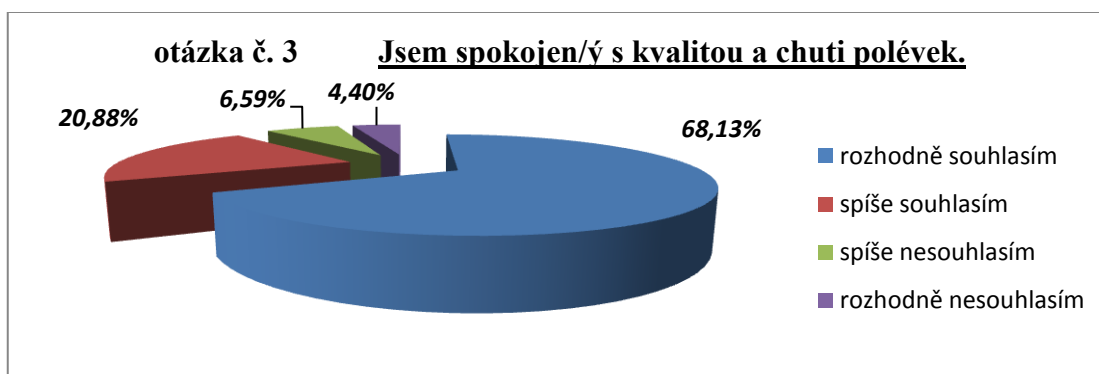
Graf č. 11



Komentář výsledků:

Na otázku, jestli jsou děti spokojené s celkovou kvalitou jídel, odpovědělo 82,5% (75 dětí), že s tím rozhodně souhlasí, 13% (12 dětí), že s tím spíše souhlasí a 4,4% (4 děti), že s tím spíše nesouhlasí. Do jídelního lístku se přidávají nové receptury, používají se nové suroviny jako, například tofu, bulgur, cizrna.

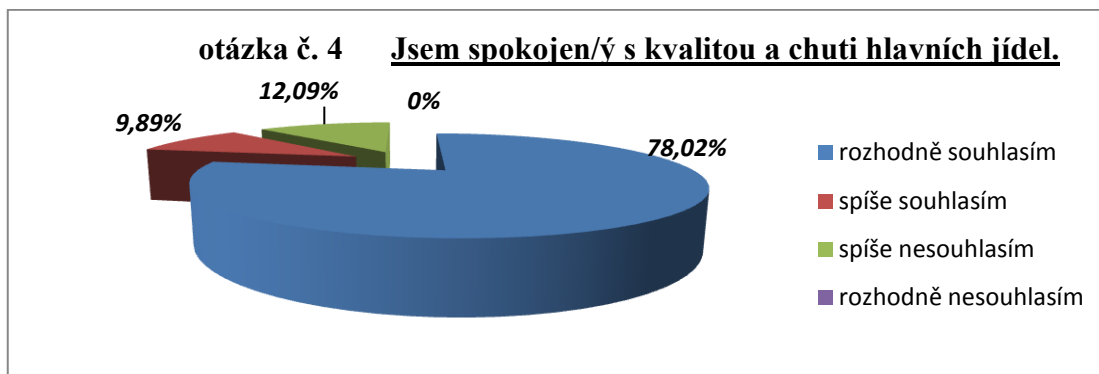
Graf č. 12



Komentář výsledků:

75,8% (62 dětí) odpovědělo, že rozhodně souhlasí s tím, že jsou s kvalitou polévek spokojeni, 16,5% (19 dětí) s tím spíše souhlasí, 3% (6 dětí) spíše nesouhlasí a 4,4% (4 dětí) s tím rozhodně nesouhlasí.

Graf č. 13



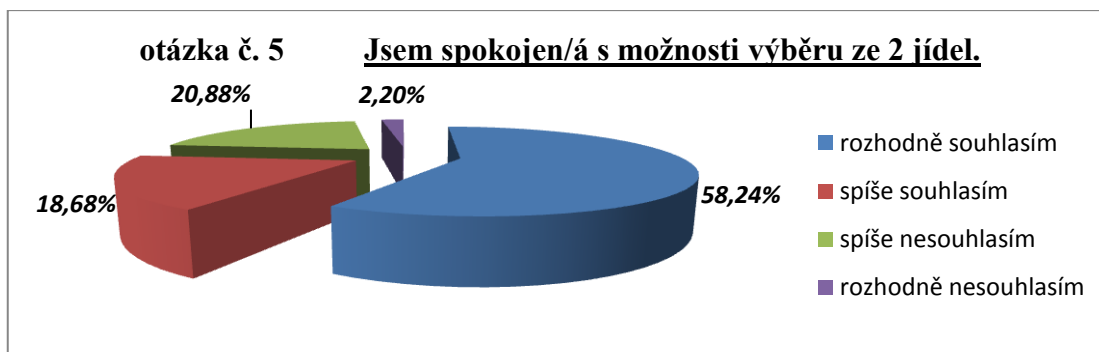
Komentář výsledků:

S kvalitou hlavních jídel bylo zcela spokojeno a rozhodně s tím souhlasilo 78,02% (71 dětí). Spíše s ním souhlasí necelých 10% (9 dětí), spíše nesouhlasí 12,09% (11 dětí).

Jídelní lístek prošel změnou a zařadili jsme do něho zdravější a energeticky i výživově hodnotnější potraviny, které byly do té doby neznámou (cizrna, kuskus, seitan, sója, sójové klíčky, červená čočka...).

Příklad jídelního lístku - obrázek č. 3 na str. 45

Graf č. 14

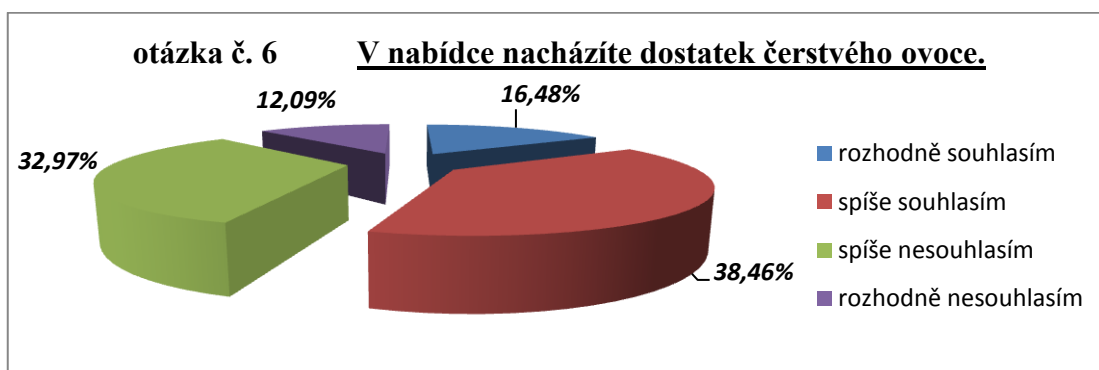


Komentář výsledků:

Rozhodně souhlasí s tím že jsou spokojení s možností výběru ze 2 jídel 58,24% (53 žáků). 18,68% (17 dětí) s tím spíše souhlasí, 20,88% (19 dětí) spíše nesouhlasí a rozhodně s tím nesouhlasí 2,20% (2 děti).

Rozhodl jsem se, že děti budou mít na výběr ne ze dvou, ale ze tří. Ten třetí bude vždy salát.

Graf č. 15

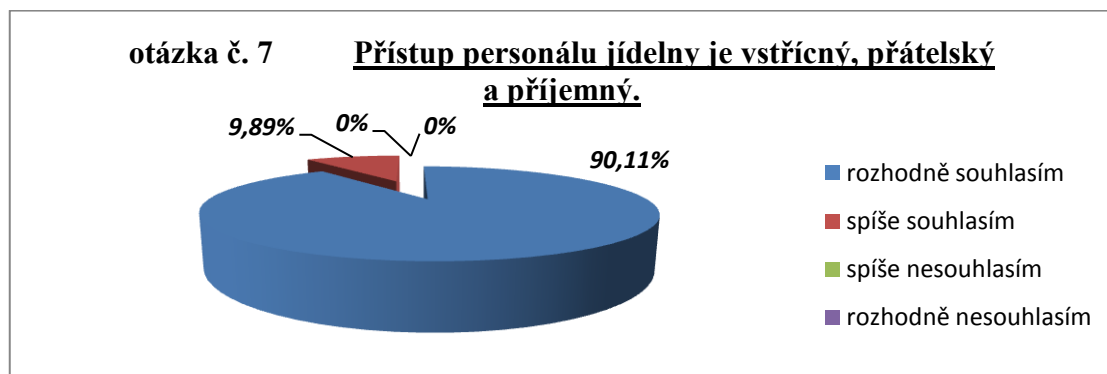


Komentář výsledků:

S tím, že je v nabídce dostatek čerstvého ovoce rozhodně souhlasí 16,48% (15 dětí) , 38,46% (35 dětí) s tím spíše souhlasí, 32,97% (30 dětí) spíše nesouhlasí a 12,09% (11 dětí) s tím rozhodně nesouhlasí.

V současné době do jídelního lístku zařazujeme čerstvé ovoce pouze jednou týdně. Na čerstvé ovoce je školní jídelna limitována penězi. Děti dostávají 3x týdně ještě kompoty.

Graf č. 16

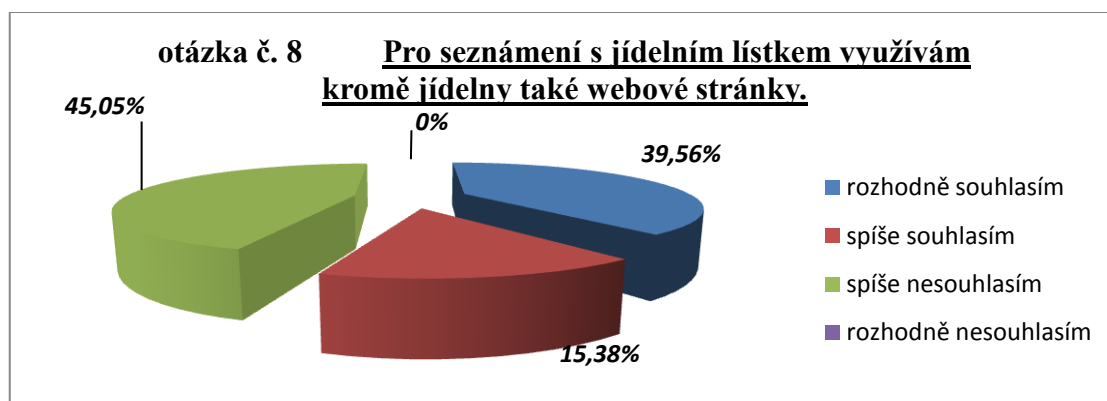


Komentář výsledků:

90,11% (82 dětí) rozhodně souhlasí s tím, že přístup personálu jídelny je přátelský a příjemný, 9,89% (9 dětí) spíše souhlasí.

Za posledních 8 let prošla jídelna různými změnami a byl vybudován nový vchod do jídelny (rekonstrukce), kanceláře byly přesunuty přímo na patro, kde se nachází jídelna z důvodu bližšího kontaktu a pak už zmiňovaná rekonstrukce jídelny (nové okna, nové stoly a židle, barevnější interiér), dále pak změna jídelního lístku, u kterého byl rozšířená nabídka pokrmů.

Graf č. 17

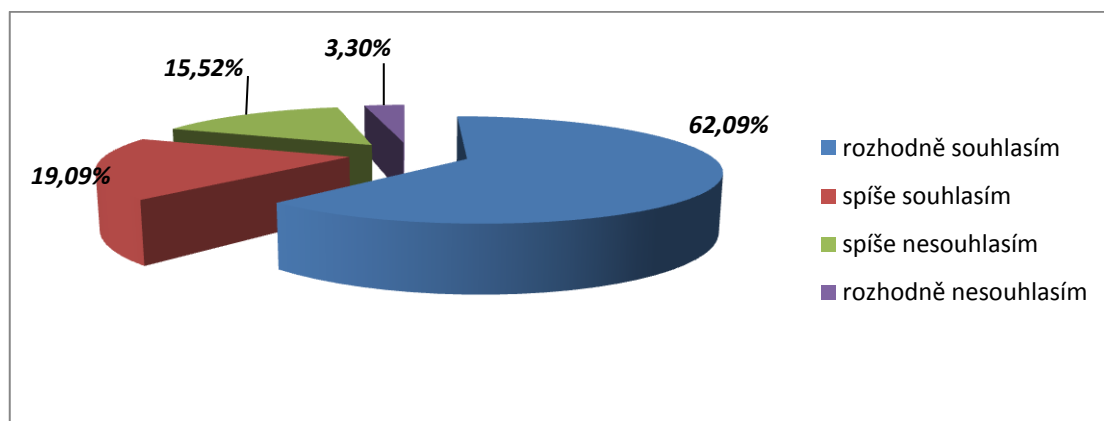


Komentář výsledků:

39,56% (36 dětí) rozhodně souhlasí s tím, že se jim webové stránky líbí, 15,38% (14 dětí) s tím spíše souhlasí, 45,05% (41 dětí) spíše nesouhlasí.

Graf č. 18

**Shrnující hodnocení školní jídelny dětmi napříč všemi otázkami.**



62% dětí odpovědělo, že rozhodně souhlasí, 19% že spíše souhlasí, 15,5% spíše nesouhlasí a 3,5% rozhodně nesouhlasí.

Další vývoj jídelny ve vztahu k dětem:

- zatraktivnění jídelního lístku. Myslí se tím hlavně barevnost
- chceme posunout jídelnu blíže k dětem a to tím způsobem, že budeme organizovat přednášky přímo ve třídách. Přednášky by byly zaměřené vždy na určitý druh potravin společně s ochutnávkou. Ideou je, aby děti poznaly chutě hlavně netradičních potravin, které v jídelním lístku máme (tofu, bulgur, kuskus, seitan...). Víme, že některé děti si naloží oběd a bez toho, aby ho ochutnaly, oběd rovnou odnesou "do koše"
- častější komunikace ředitele jídelny přímo s dětmi u výdeje jídla, kde můžeme zjistit potřebné informace k dalšímu zlepšování.

### 5.7.3. Dotazník pro cizí strážníky (důchodci)

Mezi respondenti bylo rozdáno 30 kusů dotazníku v tištěné podobě. Dotazníky byly distribuovány v období od 1. - 19.12.2014 v kanceláři školní jídelny (rozdávány byly při placení obědů). Vyplněné dotazníky vraceli respondenti přímo do mých rukou a to nejpozději do 23.12.2014. Návratnost dotazníků činila 83%.

Další výpočty a procentní údaje se vztahují k navráceným dotazníkům.

Tabulka č. 5

#### Dotazník pro důchodce

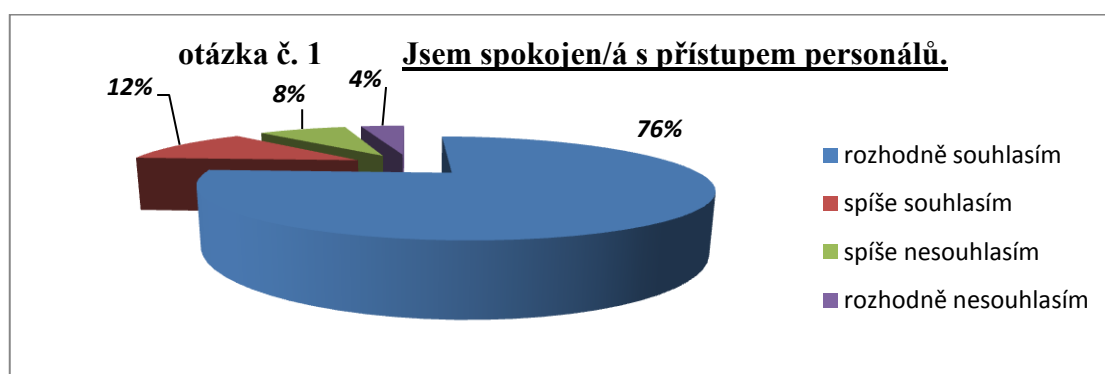
DOTAZNÍK PRO DŮCHODCE		rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím
1.	Jsem spokojen/á s přístupem personálu				
2.	Jsem spokojen/á se skladbou jídelničky (pestrost, zařazování nových jídel, bezmasá jídla apod.)				
3.	Cena za oběd odpovídá kvalitě a množství				

**Otázka č. 1:** je pro nás důležité, aby byli všichni spokojeni nejen s jídlem, ale taky s personálem, který ho vydává.

**Otázka č. 2:** tak jako u dětí a u rodičů, tak i u důchodců nám záleží na jejich názorech a spokojenosti s jídlem.

**Otázka č. 3:** zajímá nás názor cizích strážníků, jestli souhlasí s tím, že cena odpovídá kvalitě a množství. Cena za oběd pro důchodce činí 67 Kč za porci.

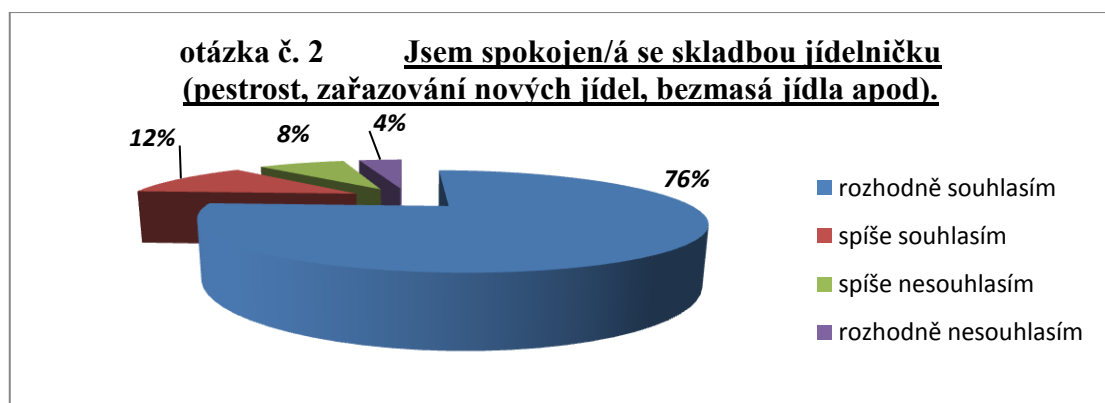
Graf č. 19



Komentář výsledků:

Ze 100% odpovídajících respondentů 76% (19 důchodců) rozhodně souhlasí s výdejem obědů, 12% (3 důchodci) s tím spíše souhlasí, 8% (2 důchodci) spíše nesouhlasí a 4% (1 důchodce) s tím rozhodně nesouhlasí).

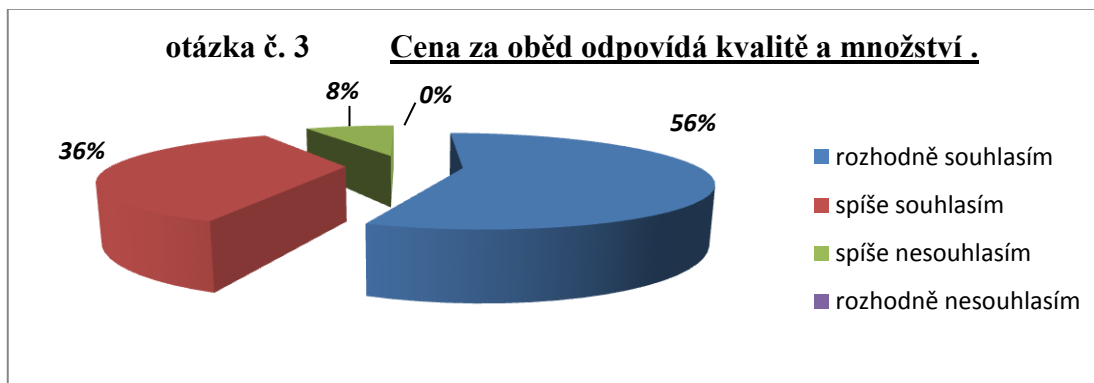
Graf č. 20



Komentář výsledků:

64% (16 důchodců) odpovědělo, že rozhodně souhlasí se skladbou jídelničky, 24% (6 důchodců) s nimi souhlasí a 12% (3 důchodci) spíše nesouhlasí.

Graf č. 21

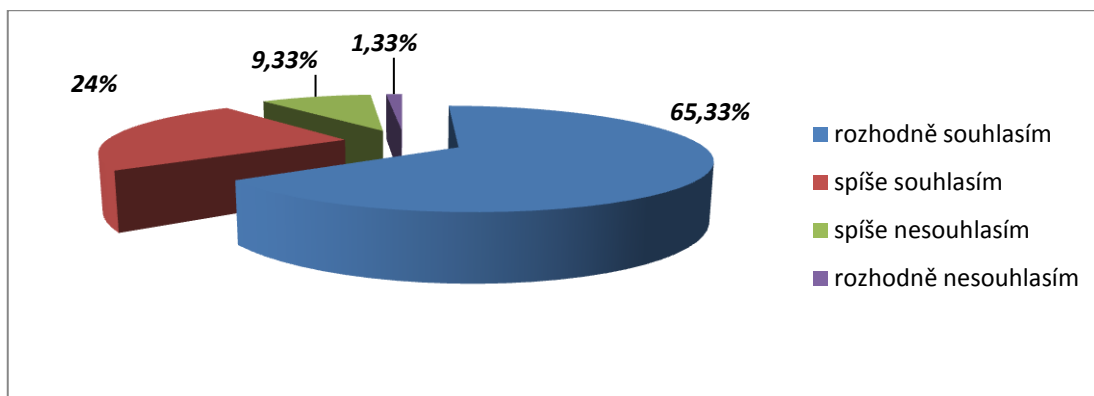


Komentář výsledků:

56% (14 důchodců) odpovědělo, že rozhodně souhlasí s cenou za nabízenou kvalitu a množství jídla, 24% (9 důchodců) s nimi spíše souhlasí a 12% (2 důchodci) spíše nesouhlasí.

Graf č. 22

**Shrnující hodnocení školní jídelny důchodci napříč všemi otázkami.**



Komentář výsledků:

celkem 65% respondentů rozhodně souhlasí, 24% spíše souhlasí, 9% důchodců spíše nesouhlasí a necelé 2% rozhodně nesouhlasí.

Další vývoj jídelny ve vztahu k důchodcům:

- Plánujeme zavézt rozvoz jídel přímo do domácnosti. Prozatím zavážíme jenom do pečovatelských domů a důchodci jsou nuceni chodit se stravovat přímo do jídelny. Od nového školního roku (září 2015) budou mít důchodci možnost rozvozu jídla přímo k nim domů.
- Další změna, která proběhne pro všechny strážníky, je zařazení třetího jídla - salátu. Předpoklad je uspokojení všech skupin strážníků.

#### 5.7.4. Závěr výzkumného šetření

Cílem výzkumného šetření bylo:

1. Analyzovat a porovnat data vzešlá ze tří skupin zákazníků (rodiče, žáci, důchodci).
- Rodiče - největší spokojenost byla kromě vyhovujících úředních hodin, cenou za oběd, která odpovídá množství a kvalitě a k dostačujícímu přístupu k informacím taky s prostředím ve školní jídelně. Převážná spokojenost byla se vzhledem webových stránek, se skladbou jídelního lístku. Naopak nespokojenost převládala v největší míře se vzhledem budovy (až 66% respondentů).
  - Žáci - všichni žáci byly spokojeni s přístupem personálu. Spokojení taky byly se skladbou jídelníčku, s prostředím jídelny, s kvalitou a chutí polévek a hlavních jídel. S výběr ze 2 jídel byli žáci spíše spokojeni. Největší nespokojenost byla zjištěna s nedostatečnou nabídkou čerstvého ovoce.
  - U důchodců byla projevna skoro stejná spokojenost u všech položených otázek. 88% spokojenost byla s přístupem personálu a se skladbou jídelníčku. S cenou bylo spokojených 92%.

U rodičů jsme se zaměřili převážně na otázky organizačního a provozního charakteru, u žáků to bylo spíše na kvalitu a chuť jídla. U důchodců jsme zjišťovali celkovou spokojenost.

U všech tří skupin můžeme porovnat spokojenost se skladbou jídelního lístku (pestrost, zařazování nových jídel, bezmasá jídla...). U všech skupin převažoval pozitivní náhled. Rodiče - 82% spokojenost a 18% nespokojenost.

Žáci - 95% spokojenost a 5% nespokojenost.

Důchodci - 88% spokojenost a 12% nespokojenost.

Prostředí jídelny můžeme porovnat u odpovědí žáků a rodičů. U dětí byla 90% spokojenost a u rodičů 85% spokojenost.

Přístup personálu jsme porovnávali u dětí a důchodců. Děti byly více spokojené s jejich přístupem a to ve 100%. Důchodci projevili 88% spokojenost.

U rodičů a důchodců porovnáваме spokojenost s cenou za nabízené množství jídla a jeho kvalitu. 85% rodičů a 92% důchodců bylo spokojeno.

## 2. Specifikovat důvody kladných i záporných názorů na školní jídelnu.

S analýzy všech dotazníků nám vzešli informace, které vypovídají o mínění na školní jídelnu. Mohli by jsme je rozdělit do tří kategorií.

- **Vzhled a prostředí** - 70% respondentů byly spokojení se vzhledem budovy a prostředím ve školní jídelně a 30% spokojení nebyly. Největší podíl na vysoké procentuální spokojenost mělo právě prostředí jídelny, které jsme inovovali. Stěny se vymalovaly do zelena, měnily se židle, stoly a také prošlo změnou prostorové rozmístění. Do budoucna plánujeme jídelnu vyzdobit obrázky, které namalovaly děti ze speciální školy. Negativní mínění o školní jídelně způsobuje vzhled budovy, kde 66% odpovědí bylo záporných. Budova je 100 let stará a neproběhly na ní skoro žádné rekonstrukce. Čekáme na příspěvek od zřizovatele, na základě kterého plánujeme malování fasády, výměnu oken a zateplení budovy.
- **Jídelníček** (skladba, chuť jídel, dostatek ovoce) - se skladbou jídelníčku bylo spokojeno až 88% respondentů. Neustále do praxe zařazujeme nové technologické postupy a suroviny. Největší důraz klademe na to, aby jídlo jak vypadalo hezky, tak i chutnalo. Jídla dochucujeme pouze přírodními surovinami, a snažíme se používat, co nejvíce zdravé suroviny. Jako největší negativum respondenti považují nedostatek čerstvého ovoce (až 45% to vnímá záporně). Čerstvé ovoce nabízíme dětem pouze jednou týdně a to z důvodu finanční omezenosti. Ostatní dny děti dostávají kompoty. Tuhle složku bez větší finanční podpory vícekrát do jídelníčku nejsme schopni zařadit.
- **Organizační a personální procesy** (přístup personálu, webové stránky, cena za oběd...). Jako nejvíc pozitivní se ukázal přístup personálu, který byl vnímán pozitivně skoro ve 100%. Probíhají pravidelné kontroly ředitelem přímo v

kuchyni a jídelně. Spokojenost je taky s cenou za oběd. U dětí se cena pohybuje od 21 Kč do 27 Kč za porci (záleží na věku dítěte) a u dospělých je to 67 Kč. Z důvodu kladení neustále většího důrazu na používání zdravých surovin se cena za oběd bude od roku 2016 mírně navyšovat. Na otázku, jestli respondenti sledují dění kolem školní jídelny, byli odpovědi spíše záporné. Veškeré informace ohledně zařízení se nacházejí na nástěnce a na webových stránkách. Vzešlo nám, že respondenti nové informace nevyhledávají. Do budoucna se budeme snažit zlepšit komunikaci mezi jídelnou a základní školou, která by novinky a důležité informace také prezentovala.

### **5.7.5 Vyhodnocení hypotéz**

- Hypotéza č. 1

Děti vnímají přístup personálu ve školní jídelně více pozitivněji než důchodci a nebo rodiče.

Přístup personálu jsme hodnotili u dvou skupin a to u dětí a u důchodců. Děti byli spokojené s přístupem personálu celkem ve 100% (90% rozhodně souhlasilo a 10% souhlasilo spíše).

Přístup personálu je pro nás důležitý a klademe ho na přední pozice. Pravidelně probíhají kontroly samotným ředitelem a nebo jiným vedoucím pracovníkem. Klademe důraz na komunikaci se strážníky a na to aby jídelna působila i z tohoto hlediska pozitivně a šířil se pozitivní ohlas.

#### **Hypotéza č. 1 je verifikovaná**

- Hypotéza č. 2

Rodiče jsou s pestrostí nabízených pokrmů méně spokojení než děti nebo důchodci.

Rodiče byli s kvalitou jídla (pestrostí...) spokojení více než z 80% (rozhodně a spíše souhlasili a skoro 20% rozhodně a spíše nesouhlasili). Děti byli spokojené v 95% a v 15% spíše a nebo rozhodně nesouhlasili. U důchodců souhlasilo 88% a 12% odpovědi byli negativní.

Předpokládali jsme, že rodiče mají na stravu pro své děti nejvyšší nároky a to se nám i potvrdilo. Několikrát do roka organizujeme ochutnávku jídel pro rodiče, aby měli přehled o tom co nabízíme jejich dětem. Účast na téhle události je nízká a možná právě proto mají rodiče o celkové kvalitě jídel o něco horší názor než ostatní skupiny. Neustále se snažíme jídlo zatraktivňovat.

### **Hypotéza č. 2 je verifikovaná**

- Hypotéza č. 3

Rodiče jsou spokojeni s cenou za oběd více než důchodci.

Rodičům v 76% cena jídla vyhovuje a nespokojenost byla vyjádřena v necelých 15% (75% rozhodně souhlasilo, 10% spíše souhlasilo a 14% spíše nesouhlasilo).. Důchodcům cena rozhodně vyhovuje v 56% (56% rozhodně souhlasilo, 36% spíše souhlasilo a 8% spíše nesouhlasilo). Pokud, ale sečteme pozitivní procenta tak u rodičů to bylo 85% a u důchodců až 92%.

Předpokládal jsem, že důchodci budou více negativní z důvodu omezeného příjmu (důchod). Tato hypotéza nebyla potvrzená.

### **Hypotéza č. 3 falzifikovaná**

- Hypotéza č. 4

S celkovou spokojeností se školní jídelnou souhlasí více důchodců než rodičů nebo dětí.

Celkovou spokojenost se školní jídelnou (vyhodnocení napříč všemi otázkami) důchodci vyjádřili v 90%. Rodiče v 76% a děti v 81% (za spokojenost jsem počítal odpovědi rozhodně souhlasím a spíše souhlasím).

Předpokládal jsem, že hypotéza bude potvrzená z důvodu menší náročnosti důchodců a naopak z vysoké náročnosti rodičů a dětí.

### **Hypotéza č. 4 je verifikovaná**

## **6. Evaluace organizačních procesů ve školském zařízení (školní jídelna)**

### **6.1. Charakteristika školského zařízení**

Pro uskutečnění evaluačního procesu jsem si vybral školské zařízení "školní jídelnu ve Frýdlantě", která je příspěvkovou organizací.

Toto zařízení se nachází v blízkosti samotného centra a je samostatná organizace, která nespadá pod žádnou školu ani jiné školní zařízení.

Po čtyřměsíční přestavbě školní kuchyně a výdejních míst bylo stravovací zařízení uvedeno do provozu v roce 2004. Nová, moderní jídelna situovaná v pěkném a klidném prostředí je schopna nyní zajišťovat stravovací služby. Vzhledem k zajišťování stravy pro děti a mládež je jídelna stále pod dohledem zřizovatele, hygienické stanice a ČŠI.

Ve sledovaném období pracovalo ve školní jídelně: ředitel školy, účetní, provozní, vedoucí a zástup kuchyně. Dále pak řidič, který odváží jídla do firem, kterých zaměstnancům jídlo dodáváme, skladnice a 4 kuchařky. Fluktuace tohoto zařízení je minimální.

Stravování je zajišťované pro:

- žáky a zaměstnance škol (dle platné vyhlášky 107/2005 Sb. o školním stravování)
- firmy, státní instituce, organizace, důchodce a ostatní strážníci
- pro organizace a firmy jídlo po dohodě dopravujeme na místo.

Mezi odběratele patří několik větších i menších společností. Vzpomenu například: Základní škola Husova, Základní škola Purkyňova, Základní škola Bělíkova, ALFA FARSKY s.r.o., NOVUS ČESKO s.r.o., Jizerskohorská strojírna s.r.o. FURNIERTECHNIK RASPENAVA s.r.o, Středisko sociální péče Frýdlant a ostatní strážníci.

Celkem denně vydáme cca 900 porcí jídel.

Školní jídelna od roku 2013/2014 vlastní osvědčení „STOP OBEZITĚ“ . Jde o snižování spotřeby bílého rafinovaného cukru, snižování energie potravin / nápojů a zvyšování vlákniny v jídelníčku.

## 6.2. Právní vymezení

Pro svoji důležitost jsou podmínky pro organizaci a provoz zařízení školního stravování upraveny platnou legislativou. Nejdůležitější jsou:

- Zákon č.258/ 2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, ve znění pozdějších předpisů: zabývá se problematikou školního stravování z hlediska hygienických požadavků na provoz škol a školských zařízení, který má mimo jiné zohledňovat režim stravování včetně pitného režimu (§ 7 zákona). Školní stravování je stravovací službou a proto i na školní stravování se vztahují všeobecné podmínky na výkon činností epidemiologicky závažných podle § 19 § 24 zákona.
- Zákon č.561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů (tzv. školský zákon): řeší právní postavení zařízení školního stravování v rámci systému škol a školských zařízení. Mimo jiné stanoví, že v zařízeních školního stravování se uskutečňuje stravování dětí, žáků a studentů po dobu jejich pobytu ve škole nebo školském zařízení.
- Vyhláška č.107/2005 Sb., o školním stravování: stanoví podrobnější podmínky organizace školního stravování, provozu zařízení školního stravování a rozsahu poskytovaných služeb, výživové normy podle věkových skupin strávníků a rozpětí finančních normativů na nákup potravin.

### 6.3. Analýza SWOT

Tabulka č. 6

SILNÉ STRÁNKY ŠKOLNÍ JÍDELNY	SLABÉ STRÁNKY ŠKOLNÍ JÍDELNY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• aktivní přístup směrem k zaměstnancům</li> <li>• dobré hospodářské výsledky se stoupající tendencí</li> <li>• dobré nastavení motivačních programů (odměny, školení)</li> <li>• týmový kolektiv</li> <li>• žádné stížnosti na zaměstnance ze strany dětí nebo rodičů</li> <li>• dostatečná technická vybavenost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• negativní vnímání společnosti školních jídelen</li> <li>• absence financí na nové investice (opravy budovy)</li> <li>• špatná komunikace s vedením základních škol (chybí zpětná vazba)</li> <li>• problémové získávání kvalitních kvalifikovaných zaměstnanců</li> <li>• žádné investice do reklamy</li> </ul>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pravidelnější školení pro zaměstnance</li> <li>• získání financí pro reklamu</li> <li>• změna konzumního chování spotřebitele</li> <li>• nové technologie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ztráta významného odběratele</li> <li>• menší počet žáků ve školách</li> <li>• navyšování cen od dodavatelů</li> <li>• ztráta klíčových zaměstnanců</li> <li>• hrozba konkurence u doplňkové činnosti</li> <li>• změny v politickém prostředí</li> </ul>

Tabulka č. 7

**Hodnoticí škála:**

1	2	3	4
ČASTO	MÉNĚ ČASTO	OBČAS	NIKDY
KVALITNÍ	MÉNĚ KVALITNÍ	MÁLO KVALITNÍ	NEKVALITNÍ
VELMI DOBRÝ	DOBRÝ	VYHOVUJÍCÍ	NEVYHOVUJÍCÍ
VÝZNAMNÁ +	+PŘEVAŽUJÍCÍ	PODSTATNÁ -	ZÁSADNÍ -

## 6.4. Stanovení cílů organizačních procesů naší školní jídelny

**Dlouhodobý /strategický/ plán :**

**Představa:** Pokračovat v rozvíjení zaměstnanců na vedoucích pozicích, tak aby probíhala komunikace mezi oběma stranami bez nedorozumění a na profesionální úrovni.

**Poslání:** Vytvářet a nabízet stabilní a pozitivní prostředí pro všechny zaměstnance.

**Konkrétní cíle:**

- zpracování dotazníků pro zaměstnance na pravidelné roční hodnocení, které bude následně probíhat formou rozhovoru
- vyhotovení dotazníků pro vedoucí kuchyně, která dostane pravomoc roční pohovory realizovat se svými podřízenými. Následně je vyhodnocovat a interpretovat řediteli zařízení
- spolupracovat se zaměstnanci v jejich představách o školících tématech potřebných k jejich rozvíjení
- zabezpečit dostatečný objem finančních prostředků na kvalitnější motivační program zaměstnanců (častější školení)
- zajistit školení v oblasti vedení lidí pro vedoucí kuchařku a její zástup
- zabezpečit kvalifikační růst zaměstnanců.

Hlavním záměrem zvolené cesty bylo provedení systematické analýzy, pojmenovat silné a slabé stránky školní jídelny pomocí analýzy SWOT a navrhnout potřebná opatření, nutná pro další rozvoj školní jídelny, s vědomím zásady osobní zodpovědnosti za činnost zařízení.

## **6.5. Evaluace a autoevaluace**

### **Ředitel a ostatní pracovníci školní jídelny hodnotí**

- cíle a záměry
- podmínky - do jaké míry jsou podmínky naplňovány
- práce kolektivu - zpětné vazby

### **Struktura hodnocení**

- oblast - vymezení oblastí, které chceme hodnotit a dále s nimi pracovat
- kritéria - stanovení kritérií, které budeme pro hodnocení a vyhodnocování používat
- nástroje/metody - stanovení nástrojů, kterými budeme hodnotit
- četnost - jak často budeme hodnotit
- odpovědná osoba - kdo bude proces sledovat
- analýza a vyhodnocení získaných výstupů vzhledem ke stanoveným kritériím
- evaluační zpráva - s využitím získaných informací na jejím základě přehodnocujeme, upravujeme a plánujeme - zpětná vazba

Na konci školního roku předávají provozní zaměstnanci hodnocení své práce ředitelovi školního zařízení.

Na základě všech podkladů vypracovává ředitel Výroční zprávu o školní jídelně. Hospodářka školy vypracuje zprávu o hospodaření školy.

### **Zaměstnanci školní jídelny jsou v rámci zařízení hodnoceni:**

- ředitelem školní jídelny
- svými kolegy
- nepřímo rodiči a veřejností

### **Školní jídelna jako celek je hodnocena externě:**

- ČŠI
- rodiči, veřejností
- zřizovatelem
- veřejnoprávními kontrolami / EHS, ÚP, OSSZ, BOZP, PO, zdravotní pojišťovny.../

### **Techniky evaluace a hodnocení:**

- náhodné, příležitostné, systematické přístupy
- promyšlený způsob získávání informací, jak postupovat a sledované jevy vyhodnocovat / jaké formy a metody budeme používat /
- pozorování, rozhovory řízené a neřízené, diskuze
- porady, hospitace, analýzy plánů a příprav
- dotazníky, ankety
- individuální plány

### **Výsledky:**

- hodnotící zprávy
- písemné záznamy z pozorování a rozhovorů
- záznamové listy z hospitací a kontrol
- souhrny z dotazníků a anket

## 6.6. Evaluace organizačních procesů ve školní jídelně v oblastech

### A. VĚCNÉ / MATERIÁLNÍ/ PODMÍNKY

### B. PSYCHOSOCIÁLNÍ PODMÍNKY

### C. ŘÍZENÍ ŠKOLNÍ JÍDELNY

### D. PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ

Tabulka č. 8

### A. VĚCNÉ PODMÍNKY

<b>CO</b>	<b>JAK</b>	<b>KDY</b>	<b>KDO</b>
KONKRÉTNÍ JEVY	KRITÉRIA, POSTUPY, PROSTŘEDKY	TERMÍN	ODPOVĚDNÁ OSOBA  HODNOCENÍ
Technický stav budovy	prohlídky, revize, drobné opravy, investice, plánování	termíny revizí, periodika, podle potřeby	Ředitel zařízení 3
Vybavení kuchyně	úplná rekonstrukce kuchyně včetně technologie  Hrazeno městem	2004	Vedoucí kuchyně, ředitel  2
Je vybavení kuchyně funkční?	pozorování, rozbory, diskuze	průběžně	Vedoucí kuchyně, ředitel  1
Vybavení kanceláře	vybavení je dostačující  (počítače,	periodické prohlídky	Provozní, ředitel  1

	kancelářské potřeby, skartovač)		
Zázemí zaměstnanců	osobní skřínky a jejich zabezpečení, soukromí, vlastní sociální zařízení	průběžně během roku	Provozní, ředitel 1

### Závěry:

Materiální podmínky školní jídelny jsou dobré. Rozpočet na provozní výdaje od zřizovatele jsou dostačující, umožňuje plánované opravy, nákupy, investice, zvelebování budovy i vnitřních prostor, periodické prohlídky, drobné opravy. Využíváme plánování v horizontu jednoho roku. V roce 2013 jsme začali hledat spolu s zřizovatelem způsoby, jak snížit náklady na teplo a energie a v roce 2015 jsme dokončili výměnu oken za plastová, což nám ušetřilo nemalé peníze za teplo (30%), snížení výkonu jističe (úspora 40%).

Tabulka č. 9

### B. PSYCHOSOCIÁLNÍ PODMÍNKY

CO KONKRÉTNÍ JEVY	JAK KRITÉRIA, POSTUPY, PROSTŘEDKY	KDY TERMÍN	KDO ODPOVĚDNÁ OSOBA HODNOCENÍ
Cítí se zaměstnanci ve školním zařízení bezpečně?	pozorování, rozbor, vyhodnocování, rozhovory se zaměstnanci	celodenně	Všichni 1
Mají zaměstnanci	výstupní	celoročně	Vedoucí pracovníci

zabezpečené přestávky?	kompetence, pozorování, sebehodnocení.		1
Panuje v kolektivu (kuchyň) vždy pozitivní nálada?	pozorování, sebehodnocení	celodenně	Vedoucí kuchyně, provozní, ředitel 2
Projevuje se vzájemná důvěra mezi nadřízenými a podřízenými?	pozorování atmosféry v kolektive	celodenně	Všichni 2
Organizuje vedení školní jídelny mimopracovní akce?	pravidelné společné večere nebo vánoční akce	3-4x ročně	Ředitel 1

### **Závěry:**

Zaměstnanci se cítí ve školském zařízení bezpečně, jistě a většinou spokojeně. Ve vztazích mezi nadřízenými a podřízenými se projevuje vzájemná důvěra, tolerance, respektování pozice, ohleduplnost a zdvořilost, solidarita se zdravotně postiženými, vzájemná pomoc a podpora. Nadřízení se chovají spolehlivě, důvěryhodně a empaticky. Nadřízení respektují potřeby podřízených, pružně a citlivě na ně reagují, napomáhají v jejich uspokojování, navozují klidové, pohodové situace, snaží se nezatěžovat podřízené spěchem a chvatem.

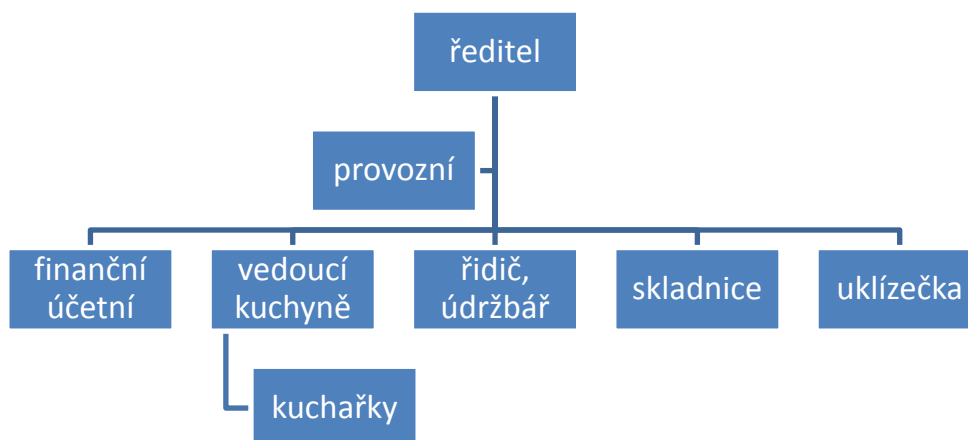
Tabulka č. 10

**C. ŘÍZENÍ**

<b>CO</b> KONKRÉTNÍ JEVY	<b>JAK</b> KRITÉRIA, POSTUPY, PROSTŘEDKY	<b>KDY</b> TERMÍN	<b>KDO</b> ODPOVĚDNÁ OSOBA HODNOCENÍ
Participace na řízení	vedení školní jídelny, možnosti spolurozhodovat, komunikace, porady, výsledky	celoročně roční plán	Ředitel, provozní  2
Kompetence zaměstnanců	ochota převzít zodpovědnost, organizace, delegace	celoroční práce pro zařízení	Ředitel  2
Kontrolní systém	funkčnost, plnění, závěry, opatření	podle rozpisu celoročně	Ředitelka  2
BOZP, PO	zpracováno způsobilou osobou, prohlídky	vstupní, periodické školení vedoucích zam.	Ředitel  1

## Zařazení zaměstnanců

Obrázek č. 5



### Závěry:

- Povinnosti, pravomoci, úkoly a zodpovědnost všech zaměstnanců jsou jasně vymezeny.
- Je vytvořen funkční vnitřní a vnější informační systém, zaměstnanci jsou povinni informovat o úkolech ostatní kolegy, musí se začít organizovat týdenní pravidelné schůzky.
- Jsou vypracovány vnitřní směrnice školní jídelny a průběžně aktualizovány.
- Kompetence všech zaměstnanců jsou jasně vymezeny.
- Ředitel zapojuje některé (vedoucí kuchyně, provozní) kolegy do řízení školní jídelny, ponechává jim dostatek pravomocí, respektuje jejich názory a podněcuje je k hlubšímu zájmu o veškeré dění ve školní jídelně. Chybí ale prostor pro vyjádření názorů nebo nápadů od kuchařů.
- Ředitel podporuje a motivuje spoluúčast vedoucích zaměstnanců na rozhodování chodu jídelny a jejich dalších aktivitách.
- Všichni zaměstnanci jídelny pracují jako tým.
- Ředitel kontroluje a vyhodnocuje práci všech zaměstnanců, pozitivně zaměstnance motivuje a podporuje vzájemnou spolupráci., v kontrolní činnosti jsou z důvodu nárůstu administrativních úkolů rezervy.
- Vedením PO a BOZP je pověřen ředitel školní jídelny.

Tabulka č. 11

**D. PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ**

<b>CO</b> KONKRÉTNÍ JEVY	<b>JAK</b> KRITÉRIA, POSTUPY, PROSTŘEDKY	<b>KDY</b> TERMÍN	<b>KDO</b> ODPOVĚDNÁ OSOBA HODNOCENÍ
Je zajištěn dostatek finančních prostředků?	kapacita školní jídelny, individ. a skupinová integrace	celoročně	Ředitel 2
Jsou zaměstnancům poskytované odborné školení?	zabezpečení školení pro vedoucí zaměstnance. vedoucí kuchyně - (nové technologie a postupy). provozní a účetní zabezpečit školení v daném oboru.	2-3 x ročně	Externí školitel, ředitel 2
Je dostatek kuchařů na směnu?	5 kuchařů každý den	denně	Ředitel 1

Tabulka č. 12

**Kvalifikace zaměstnanců**

<b>Zařazení</b>	<b>Pracovní úvazek</b>	<b>Vzdělání</b>	<b>Praxe - let</b>
ředitel	100 %	maturita, studium na VŠ	28
provozní	100%	maturita	20
účetní	100%	maturita	15
řidič, údržbář	100%	vyučený	30
vedoucí kuchyně	100%	vyučená kuchařka	25
zástupce vedoucí kuchyně	100%	vyučená kuchařka	10
kuchařka	100%	vyučená kuchařka	10
kuchařka	100%	vyučená kuchařka	5
kuchařka	100%	vyučená kuchařka	30
kuchařka	100%	vyučená kuchařka	13
skladnice	100%	maturita	30
uklízečka	50%	vyučená	4

### **Závěry:**

- všechny zaměstnanci jsou na svoji pozici kvalifikovaní
- ředitel: maturita s oboru kuchař, dokončuje studium na UK školský management
- vedoucí kuchyně a kuchařky - vyučené v oboru
- účetní - ekonomické vzdělání
- provozní - maturita- gymnázium
- řidič, údržbář - vyučený elektrikář

### **6.7. Vyhodnocení/závěr evaluace organizačních procesů ve školní jídelně**

Současná koncepce organizačních procesů vyhovuje ve většině směrech její zaměstnancům. Na základě vyhodnocení použitých evaluačních nástrojů jsme zjistili, že zaměstnanci v kuchyni mívají mezi sebou občas konflikt, co všichni přisuzují čistě ženskému kolektivu v kuchyni. Říkají ale, že je vždy ředitel dokáže usměrnit. Je to taky jediný člověk z kolektivu, který dokáže situace řešit a vyřešit profesionálním způsobem. Na rozdíl od zástupkyně ředitele, která ne vždy dokáže situaci vyřešit v poklidné atmosféře a bez subjektivního pohledu.

Všichni zaměstnanci si uvědomují odpovědnost za svoji funkci a dodržují svoji náplň práce. Stížnosti na spolupracovníky je minimální a taky fluktuace zaměstnanců je v rámci normy (během 8 let působení současného ředitele proběhli změny jenom na pozici kuchař a to v 4 případech).

Co se týče úkolování podřízených a plnění zadaných úkolů, tak v tomhle směru jsou minimální nedostatky, které spočívají ve většině případech ve špatné komunikaci a tím pádem nepochopení zadání.

**Strategický záměr školní jídelny** – vybraný záměr / zaměření se na problémovou oblast – zaměření se na pravidelné hodnocení všech důležitých oblastí, o kterých se bude diskutovat na pravidelných schůzích se všemi zaměstnanci. Zapojit do procesu všechny pozice.

### **Způsob dosažení:**

Spolupráce se všemi zaměstnanci:

- na schůzce všech zaměstnanců vysvětlit, jak je pro rozvoj školní jídelny důležité pravidelné hodnocení. Obeznamení všem zaměstnancům, co evaluace a autoevaluace je
- vytyčení a sjednocení se na oblasti, které budeme chtít hodnotit
- při pravidelných setkáváních poukazovat na nutnost spolupráce a zapojování se do konverzace ohledně nových nápadů na rozvoj jídelny
- zveřejnění evaluačních zpráv na webových stránkách.

## ZÁVĚR BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

V této bakalářské práci jsem se zaměřil na současnou spokojenost našich zákazníků (rodičů, dětí a důchodců).

Naplnění cíle bylo uskutečněné formou výzkumu, kde byly distribuovány dotazníky mezi všechny tři skupiny a tak jsem shromáždil všechny potřebné údaje k dosažení stanoveného cíle. Bylo vyplněno 82% dotazníků pro rodiče, 91% dotazníků pro děti a 83% tištěných dotazníků pro důchodce.

V dotazníku pro děti jsem se zaměřil především na chuť a skladbu jídla, u rodičů hlavně na přehlednost informací a spokojenost s organizací. V dotazníku pro důchodce jsem se zaměřil na celkovou spokojenost. Následně byl výsledek výzkumu použit tak, aby se management školy mohl rozhodnout pro další kroky, jenž povedou ke zlepšení a dalšímu zdokonalování organizačních procesů ve školním zařízení.

Na základě celkových výsledků výzkumného šetření lze říci, že nejen evaluace školy, ale taky evaluace jiných školských zařízení (v tomto případě školní jídelny), je velmi důležitá pro rozvoj a posun tím správným směrem. Je důležité do tohoto procesu zapojit všechny zaměstnance zařízení a vytvořit efektivní evaluační nástroj, kterým se pravidelně bude vyhodnocovat spokojenost strážníků i samotného personálu.

Dalším cílem práce bylo vytvoření modelu evaluace organizačních procesů ve školském zařízení (školní jídelna) pomocí analýzy SWOT a stanovení nejdůležitějších cílů, které budou sloužit pro následující školní období.

Na závěr si musíme uvědomit významnost lidí, kteří jsou zárukou kvality. Máme na mysli manažery, kteří ovlivňují celkový chod jídelny a mají odpovědnost za spokojenost všech zákazníků a taky spokojenost personálu. Jak říká Bedrnová, *manažer je ten, kdo „přímo ovlivňuje každodenní jednání na pracovišti, a to směrem k vysokým*

*výkonům a spolupráci, podmiňující prosperitu organizace s ohledem na jejich spokojenost, se zaměřením na jejich další rozvoj.*<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> BEDRNOVÁ, E. JAROŠOVÁ, E. a NOVÝ, I. Manažer a vedení lidí.. Manažerská psychologie a sociologie. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, s. 415-416. ISBN 978-80-7261-239-0.

## **Seznam použité literatury**

1. PRŮCHA, J. Pedagogická evaluace. Praha, 1996. ISBN 80-210-1333-8.
2. KAŠPÁRKOVÁ, J. Výzkumný nástroj pro evaluaci školního klimatu, 1. vydání, Olomouc 2007. ISBN 978-80-244-1852-0.
3. SEBEROVÁ, A. a MALČÍK, M. Autoevaluace školy - od teorie k praxi výzkumu, Ostrava 2009. ISBN 978-80-7368-759-5.
4. RÝDL, K. a kol. Sebehodnocení školy - jak hodnotit kvalitu školy, 1998. ISBN 80-86106-04-7.
5. VAŠŤATKOVÁ, J. Úvod do autoevaluace školy, 2006. ISBN 80-244-1422-8.
6. STARÝ, K. - autoevaluace školy s. 6 [online]. Dostupný na WWW: [http://www.nuov.cz/uploads/Publikace/Zajistovani\\_kvality\\_OV/Autoevaluace\\_skoly.pdf](http://www.nuov.cz/uploads/Publikace/Zajistovani_kvality_OV/Autoevaluace_skoly.pdf).
7. Sbírka zákonů ČR
8. Evaluace. Zdroj [online]. Dostupný na WWW: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Evaluace>.
9. NEZVALOVÁ, D. Autoevaluace /výběr příspěvků. Vydal výzkumný ústav pedagogický v Praze 2007. ISBN 978-80-87000-16-8.
10. KUŠIAK, J. Školní stravování a co by o něm měli všichni vědět. Prázdninový zpravodaj školního stravování 4/1995.
11. PUŠKINOVÁ, M. Speciál pro školní jídelny 1/2015.
12. PETROVÁ, J. a ŠMÍDOVÁ, S. Základy výživy pro stravovací provozy, 2004. ISBN 978-80-905557-0-9.
13. ŠEVČÍK, J. Zpravodaj školního stravování - školní jídelny z pohledu let existence do současných dnů, 2000.
14. Minulost a současnost školního stravování. Zdroj [online] na WWW <http://www.rodiceaskolnijidelny.cz/pruvodce-rodice/minulost-a-soucasnost-skolního-stravování>

15. Metodika výpočtu spotřebního koše. Zdroj [online] dostupný na WWW. [http://krvysocina.cz/VismoOnline\\_ActionScripts/File.ashx?id\\_org=450008&id\\_dokumenty=4027115](http://krvysocina.cz/VismoOnline_ActionScripts/File.ashx?id_org=450008&id_dokumenty=4027115).
16. STROSSEROVÁ, A. Zpravodaj školního stravování - role vedoucí školní jídelny v managementu školy.
17. BEDRNOVÁ, E. JAROŠOVÁ, E. a NOVÝ, I. Manažer a vedení lidí. Manažerská psychologie a sociologie. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

## **Seznam použitých tabulek**

<b>Tabulka č. 1:</b> <i>Hodnocení vs. evaluace</i> .....	12
<b>Tabulka č. 2:</b> <i>Informační zdroje a metody sběru dat</i> .....	19
<b>Tabulka č. 3:</b> <i>Dotazník pro rodiče</i> .....	40
<b>Tabulka č. 4:</b> <i>Dotazník pro děti</i> .....	49
<b>Tabulka č. 5:</b> <i>Dotazník pro důchodce</i> .....	56
<b>Tabulka č. 6:</b> <i>Analýza SWOT</i> .....	66
<b>Tabulka č. 7:</b> <i>Analýza SWOT - hodnotící škála</i> .....	67
<b>Tabulka č. 8:</b> <i>Evaluace organizačních procesů v oblasti „věcné podmínky“</i> .....	70
<b>Tabulka č. 9:</b> <i>Evaluace organizačních procesů v oblasti „psychosociální podmínky“</i> .....	71
<b>Tabulka č. 10:</b> <i>Evaluace organizačních procesů v oblasti „řízení“</i> .....	73
<b>Tabulka č. 11:</b> <i>Evaluace organizačních procesů v oblasti „personální zajištění“</i> .....	75
<b>Tabulka č. 12:</b> <i>Evaluace organizačních procesů v oblasti „kvalifikace zaměstnanců“</i> .....	76

## **Seznam použitých obrázků**

<b>Obrázek č. 1:</b> <i>Aktuální vzhled školní jídelny</i> .....	43
<b>Obrázek č. 2:</b> <i>Vzhled webových stránek</i> .....	44
<b>Obrázek č. 3:</b> <i>Příklad jídelního lístku</i> .....	45
<b>Obrázek č. 4:</b> <i>Aktuální vzhled školní jídelny</i> .....	51
<b>Obrázek č. 5:</b> <i>Evaluace organizačních procesů - zařazení zaměstnanců</i> .....	74

## **Seznam použitých grafů**

Graf č. 1: Otázka č. 1.....	42
Graf č. 2: Otázka č. 2.....	42
Graf č. 3: Otázka č. 3.....	43
Graf č. 4: Otázka č. 4.....	45
Graf č. 5: Otázka č. 5.....	46
Graf č. 6: Otázka č. 6.....	46
Graf č. 7: Otázka č. 7.....	47
Graf č. 8: Otázka č. 8.....	47
Graf č. 9: <i>Shrnující hodnocení školní jídelny napříč všemi otázkami (rodiče)</i> .....	48
Graf č. 10: Otázka č. 1.....	50
Graf č. 11: Otázka č. 2.....	51
Graf č. 12: Otázka č. 3.....	52
Graf č. 13: Otázka č. 4.....	52
Graf č. 14: Otázka č. 5.....	53
Graf č. 15: Otázka č. 6.....	53
Graf č. 16: Otázka č. 7.....	54
Graf č. 17: Otázka č. 8.....	55
Graf č. 18: <i>Shrnující hodnocení školní jídelny napříč všemi otázkami (děti)</i> .....	55
Graf č. 19: Otázka č. 1.....	57
Graf č. 20: Otázka č. 2.....	57
Graf č. 21: Otázka č. 3.....	58
Graf č. 22: <i>Shrnující hodnocení školní jídelny napříč všemi otázkami (důchodci)</i> .....	59

# PŘÍLOHY

Příloha č. 1

## **Dotazník pro rodiče**

### **Evaluace organizace školského zařízení**

---

**Vážení rodiče,**

dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku, který je zaměřen na hodnocení organizace školní jídelny. Výsledky dotazníků budou použity pro potřeby mé bakalářské práce s názvem (evaluace organizace školského zařízení).

Děkuji předem za Váš čas a ochotu.

Ondřej Havlín, ředitel ŠJ a student oboru školský management na PedfUK v Praze.

Zakroužkujte prosím vyhovující odpověď.

#### **1. Jsem spokojen/á se vzhledem budovy školní jídelny.**

- a. Rozhodně souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Spíše nesouhlasím
- d. Rozhodně nesouhlasím

#### **2. Jsem spokojen/á s prostředím ve školní jídelně (vzhled, čistota, velikost).**

- a. Rozhodně souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Spíše nesouhlasím
- d. Rozhodně nesouhlasím

#### **3. Webové stránky jsou přehledné.**

- a. Rozhodně souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Spíše nesouhlasím
- d. Rozhodně nesouhlasím

**4. Jsem spokojen/á se skladbou jídelního lístku pro děti (pestrost, zařazování nových jídel, bezmasá jídla...).**

- a. Rozhodně souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Spíše nesouhlasím
- d. Rozhodně nesouhlasím

**5. Přístup k informacím je dostačující.**

- a. Rozhodně souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Spíše nesouhlasím
- d. Rozhodně nesouhlasím

**6. Cena za oběd odpovídá kvalitě a množství.**

- a. Rozhodně souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Spíše nesouhlasím
- d. Rozhodně nesouhlasím

**7. Úřední hodiny kanceláře mi vyhovují.**

- a. Rozhodně souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Spíše nesouhlasím
- d. Rozhodně nesouhlasím

**8. Sleduji dění kolem školní jídelny.**

- a. Rozhodně souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Spíše nesouhlasím
- d. Rozhodně nesouhlasím

## Dotazník pro děti

### Evaluace organizace školského zařízení

---

#### Milé děti,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku, který je zaměřen na hodnocení školní jídelny. Výsledky dotazníků budou použity pro potřeby mé bakalářské práce s názvem (evaluace organizace školského zařízení).

Děkuji předem za Váš čas a ochotu.

Ondřej Havlín, ředitel ŠJ a student oboru školský management na PedfUK v Praze.

Zakroužkujte prosím vyhovující odpověď.

#### 1. Jsem spokojen/á s prostředím jídelny (barvy na stěnách, výzdoba).

- a. Rozhodně souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Spíše nesouhlasím
- d. Rozhodně nesouhlasím

#### 2. Jsem spokojen/á se skladbou jídelníčku (pestrost, zařazení nových jídel, bezmasá jídla...).

- a. Rozhodně souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Spíše nesouhlasím
- d. Rozhodně nesouhlasím

#### 3. Jsem spokojen/á s kvalitou a chutí polévek.

- a. Rozhodně souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Spíše nesouhlasím
- d. Rozhodně nesouhlasím

**4. Jsem spokojen/á s kvalitou a chutí hlavních jídel.**

- a. Rozhodně souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Spíše nesouhlasím
- d. Rozhodně nesouhlasím

**5. Jsem spokojen/á s možností výběru ze 2. jídel.**

- a. Rozhodně souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Spíše nesouhlasím
- d. Rozhodně nesouhlasím

**6. V nabídce nacházím dostatek čerstvého ovoce.**

- a. Rozhodně souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Spíše nesouhlasím
- d. Rozhodně nesouhlasím

**7. Přístup personálu jídelny je vstřícný, přátelský a příjemný.**

- a. Rozhodně souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Spíše nesouhlasím
- d. Rozhodně nesouhlasím

**8. Pro seznámení s jídelním lístkem využívám kromě jídelny také webové stránky.**

- a. Rozhodně souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Spíše nesouhlasím
- d. Rozhodně nesouhlasím

**Dotazník pro cizí strážníky (důchodce)**

**Evaluace organizace školského zařízení**

---

**Vážení strážníci,**

dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku, který je zaměřen na hodnocení školní jídelny. Výsledky dotazníků budou použity pro potřeby mé bakalářské práce s názvem (evaluace organizace školského zařízení).

Děkuji předem za Váš čas a ochotu.

Ondřej Havlín, ředitel ŠJ a student oboru školský management na PedfUK v Praze.

Zakroužkujte prosím vyhovující odpověď.

**1. Jsem spokojen/á s přístupem personálu.**

- a. Rozhodně souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Spíše nesouhlasím
- d. Rozhodně nesouhlasím

**2. Jsem spokojen/á se skladbou jídelního lístku (pestrost, zařazování nových jídel, bezmasá jídla...)**

- a. Rozhodně souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Spíše nesouhlasím
- d. Rozhodně nesouhlasím

**3. Cena za oběd odpovídá kvalitě a množství.**

- a. Rozhodně souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Spíše nesouhlasím
- d. Rozhodně nesouhlasím