Bp628

# UNIVERZITA KARLOVA

## Pedagogická fakulta

## CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
PEDAGOGICKÁ FAKULTA
Podatelna
01 -04- 2008
Čís. 1464 příl. 4

# EFEKTIVNÍ KOOPERACE SE ZÁKAZNÍKY ŠKOLY

## Závěrečná bakalářská práce

**Autor:** Miroslava Vagenknechtová

**Obor:** Školský management

**Forma studia:** kombinované

**Vedoucí práce:** Mgr. Irena Lhotková

**Datum odevzdání práce:** 28.3.2008

**Poděkování**

Ráda bych poděkovala Mgr. Ireně Lhotkové za cenné rady a připomínky, které mi poskytla v době, kdy práce vznikala.

**Čestné prohlášení**

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

Miroslava Vagenknechtová

**Resumé:**

Závěrečná bakalářská práce se zabývá formami kooperace uvnitř i vně mateřských škol. Zamýšlí se nad možnostmi obohacení řídící práce ředitelů v této oblasti.

Vychází z názorů a postojů zřizovatelů, zákonných zástupců a managementu školy, zjišťovaných metodou dotazníkového šetření.

Práce přináší komparaci mateřských škol podle typu územního samosprávního celku, ve smyslu jejich spolupráce s vybranými cílovými skupinami zákazníků školy.

**Summary:**

Concluding bachelor work deals with forms of cooperation inside and outside nursery schools. It spares a thought for possibilities to enrich the managerial work of headmasters in this sphere.

It issues from founders, legal guardians and school management opinion and attitude ascertained by inquiry form method investigation.

The work brings nursery schools comparison type of local self-governing region of work in sense of their cooperation with selected aim groups of school clients.

**Klíčová slova**: efektivita, kooperace, komunikace, prostředí školy, zákazník školy

**Obsah:**

1. Úvod ..... 1
2. Cíl práce ..... 2
3. Prostředí školy ..... 3
3.1. Vlivy působící na MŠ ..... 4
3.1.1. Mezoprostředí ..... 4
3.1.2. Makroprostředí ..... 5
4. Zákazník školy ..... 6
5. Systém komunikace ..... 8
5.1. Vnitřní komunikace ..... 8
5.2. Vnější komunikace ..... 9
5.3. Nástroje interní komunikace ..... 10
5.4. Nástroje externí komunikace ..... 10
5.5. Formy komunikace a spolupráce ..... 12
6. Kooperativní strategie ..... 13
6.1. Směna ..... 14
6.2. Loajalita ..... 15
6.3. Podoba spolupráce škola a veřejnosti ..... 15
6.4. Atributy kooperativních strategií ..... 16
6.5. Plány se zákazníky školy ..... 18
7. Výzkumná část ..... 21
7.1. Cíl výzkumu ..... 21
7.2. Formulace hypotéz ..... 21
7.3. Výzkumné metody ..... 21
7.4. Popis zkoumaných osob ..... 22
7.5. Vyhodnocení výzkumu ..... 22
7.6. Analýza výzkumného šetření ..... 24
7.6.1. Analýza dotazníku pro vedení školy ..... 24
7.6.2. Analýza dotazníku pro zákonné zástupce ..... 38
7.6.3. Analýza dotazníku pro zřizovatele ..... 44
8. Závěr ..... 46
9. Seznam použité literatury ..... 57

## 1. Úvod

Demokracie s sebou přinesla princip plurality, který se promítá i do odvětví školství. Škola není neměnným subjektem, jde o živý organismus. Podmínkou její existence je efektivní řízení, delegování pravomocí a odpovědností a v neposlední řadě i kooperace, tedy nastavení komunikace uvnitř i vně organizace. Atmosféra a obsah kooperace má dopad na postavení a celkový rozvoj školy. Všichni pracovníci školy, pedagogičtí i provozní, ovlivňují svým každodenním kontaktem vztah a postoje zákazníků školy ke škole. Hlavní cíle školy vycházejí z uspokojování jejich potřeb. Pro dlouhodobou spokojenost všech zákazníků a partnerů se službami školy, ve sféře hospodářské i společenské, je důležité navazování kontaktů a otevřená komunikace.

„Pokud by podnik nekomunikoval s okolím, nemohl by prosperovat, neměl by komu prodávat, neměl od koho nakupovat, nemohl by s nikým spolupracovat (úřady, instituce, široká veřejnost), nemohl by se s nikým srovnávat, neměl by zpětnou vazbu, nemohl by se rozvíjet."[1]

Proto se škola začíná otevírat více veřejnosti a zejména má zájem spolupracovat s rodiči dětí, které školu navštěvují. V interakci mezi školou, rodinou a veřejností se objevují nové rysy. Ty jsou reakcí na celkovou proměnu společnosti. Zvyšuje se zájem o práci školy, o změny ve školství, objevují se nové způsoby kooperace. Se zvyšující se autonomií škol a vzrůstající konkurencí, dochází ke změnám v organizaci. Je nutná větší míra informovanosti. Získávat nové a udržet si stávající zákazníky, zdatně obstát v konkurenci, mít dobré vztahy se svými dodavateli či působit věrohodně na širokou veřejnost, jsou oblasti, kterým je přikládána stále větší důležitost.

---

[1] MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 80-247-0650-4. str. 219

## 2. Cíl práce

Hlavním záměrem práce je zjištění zájmu veřejnosti, zákazníků školy, o vzájemnou spolupráci s mateřskou školou na malé obci a ve městě.

## 3. Prostředí školy

V současné době se „efektivita“ skloňuje ve všech pádech a rodech. Efektivita práce školy, efektivní vzdělávací instituce, efektivní vzdělávání, efektivní škola apod.

Efektivní = účinný.[2]

„Efektivnost proto zasluhuje mimořádnou pozornost, protože organizace ji potřebuje.“[3]

Pouze škola flexibilně reagující na vzdělávací potřeby společnosti v souvislosti se změnami prostředí je školou efektivní. Jedním z jejich hlavních atributů je spolupráce uvnitř i vně školy.

„Efektivní školou rozumíme takovou vzdělávací instituci, ve které jednoznačně dochází k většímu osobnímu rozvoji žáků a studentů v příznivém edukativním prostředí, v souladu se zájmy a potřebami společnosti, a to ekonomicky efektivním způsobem.“[4]

Ve zvyšující se konkurenci se škola orientuje na potřeby svých klientů a zákazníků. Komunikuje se všemi svými partnery a veřejností.

Výzkumná část práce ověřuje, jakým způsobem je zajištěna zpětná vazba z vnějšího prostředí a následně je nastíněna možnost využití těchto informací. Má-li být škola školou otevřenou, měla by umět pravdivě, srozumitelně a hlavně pravidelně komunikovat s jednotlivými subjekty vnějšího prostředí.

---

[2] *Slovník cizích slov.* Praha : Nakladatelství Plot, 2006. ISBN 80-86523-77-2. str. 89

[3] DRUCKER, P.F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku.* Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-066-X. str.174

[4] SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy.* Praha : ASPI, a. s., 2006. ISBN 80-7357-176-5. s. 13

### 3.1. Vlivy působící na MŠ

Stejně tak jako není možné nekomunikovat, není možné nenechat se ovlivnit radikálními změnami společnosti. Na mateřské školy, bez rozdílů velikosti, ve městech i na obcích, působí různé vlivy.

Podle Světlíka (2006) jsou rozděleny takto:
*Vnitřní vlivy:* působí uvnitř školy a jsou mnohem ovlivnitelnější než vnější.
*Vnější vlivy:* přicházející z mezoprostředí nebo z makroprostředí školy.

#### 3.1.1. Mezoprostředí

Mateřská škola je, podle zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), od roku 2005 součástí systému vzdělávací soustavy, tedy součástí mezoprostředí, rozděleného na vnitřní a vnější mezoprostředí.

- Vnitřní mezoprostředí:

Jinými slovy vnitřní prostředí školy. Do tohoto kontextu patří klima a kultura školy, organizační struktura, mezilidské vztahy, kvalita managementu a sboru, materiální prostředí.

Prostředí školy podle Kasíkové:
**Interaktivní** - s vazbami uvnitř systému i vně (k rodičovské i širší veřejnosti)
**Integrativní** - pokoušející se sjednocovat na základě jedinečnosti (přístupy, vzdělávací obsahy, děti s handicapem do běžné populace aj.)
**Interdisciplinární** - zdůrazňující vztahy mezi jednotlivými oblastmi poznání
**Internacionální** - vyzývající k širokému kontextu uvažování o všelidských hodnotách
**Interpersonální** - budující poznání na sociálních vztazích, které mu napomáhají

- Vnější mezoprostředí:

Tuto oblast tvoří společenské hodnoty, pravidla a standardy, děti, konkurence. Školy si konkurují v získávání finančních zdrojů, lidských zdrojů (dětí, pedagogů i provozních pracovníků). Pro rozvoj a existenci škol je důležitá pozornost a hodnocení veřejnosti.

V analýze výzkumné části práce se jsou zohledněny faktory, hrajícími roli v postavení a propojení školy s okolím.

Dále se m patří subjekty: MŠMT jako vrcholný řídící orgán, Krajské úřady, obce, Česká školní inspekce a jiné resortní orgány, partneři školy, rodiče, sponzoři školy, tradiční dodavatelé, odborové orgány, různé profesní organizace, veřejnost.
Ti všichni, jako faktory mezoprostředí, ovlivňují chování školy.

### 3.1.2. Makroprostředí

Na vnější makroprostředí, ovlivňující základní trendy vývoje společnosti, vzdělávací soustavy, a tím i školy, mají vliv jevy ekonomické, demografické, politické, kulturní i jiné.

Makroprostředí je tedy **dynamické**. Přizpůsobuje se změnám v demografické křivce, změnám v oblasti výpočetní techniky, mění se i kulturní hodnoty lidí. Nemalý podíl na vývoji makroprostředí mají i výsledky voleb, především komunálních. Ty mohou přinášet problémy, nebo naopak nové příležitosti. Problematikou spolupráce se zřizovatelem se zabývá jedna z výzkumných částí této práce. Je i **neovlivnitelné**. Ale školy mohou změny předvídat a přizpůsobovat se jim.

## 4. Zákazník školy

Za zákazníka školy je podle J.Světlíka považována osoba či instituce, která má prospěch z užívání vzdělávacího procesu a rozhoduje o výběru školy.

Pojem „zákazník školy“ lze vyjádřit, vzhledem k vzájemnému partnerskému vztahu a jeho významu pro školu, takto:

- dítě – mající prospěch ze služeb, které ji škola poskytuje
- rodiče – rozhodujícím způsobem spoluvytvářejí názory a postoje dětí vůči škole
- základní škola – jako navazující článek vzdělávací soustavy
- veřejnost – je vnímavá a citlivá na efektivní využívání svěřených prostředků
- absolventi školy – školáci
- pedagogičtí i provozní zaměstnanci školy

**Dítě jako „zákazník uživatel“**

V současné době se díky větší konkurenci a výše zmiňovaným změnám politickým, demografickým a ekonomickým, stává škola více závislá na dětech než děti na škole. Vztah mezi dítětem a učitelem se dostává rovnováhy. Je spíše partnerský, oproštěn od nadřazenosti.

„Partnerské vztahy mezi učitelem a žákem, které jsou založeny na otevřeném a přímém jednání, mají za následek spokojenost a psychickou vyrovnanost žáka nebo studenta, jeho vyšší motivaci, lepší vztah ke škole a efektivnější výuku.“[5]

Chce-li pedagog na dítě působit efektivně a dosahovat tak zvolených vzdělávacích cílů a záměrů, musí brát v úvahu osobnost dítěte. Je třeba, aby učitel pochopil i prostředí, ve kterém dítě vyrůstá a ze kterého do kolektivu školy přichází.

---

[5] SVĚTLÍK, J. *Marketing školy.* Zlín : EKKA, 1996. ISBN 80-902200-8-8, str.100

**Rodiče jako „zákazník rozhodovatel“**

Jsou to oni, kdo ovlivňují základní vztahy a postoje své i svých dětí ke škole. Mají odpovědnost a zájem na přípravě svého dítěte pro budoucí život, aby bylo šťastné a spokojené. Bez spolupráce rodičů nelze zaručit optimální rozvoj dítěte ve škole. Rodiče jsou klíčovým bodem v tomto vztahu, Budou-li se objevovat chyby ve spolupráci rodiny a školy, např. špatná komunikace, nedostatek informací, může docházet k rozdílnému pohledu na výchovu a vzdělávání.

Spojení rodičů se školou má i další význam. Škole leží na srdci nejen vlastní zájmy, ale snaží se vytvořit efektivní fungující systém s jejími sociálními partnery. Proto se škola začíná otevírat více veřejnosti a zejména má zájem spolupracovat s rodiči dětí, které školu navštěvují. Tyto proměny jsou reakcí na hluboké a dlouhotrvající proměny celé společnosti. Cílem toho snažení je zvýšení zájmu rodičů o proměny a dění ve škole ku prospěchu dětí.

**Veřejnost**

Veřejnost, která ovlivňuje chování školy, je v širším slova smyslu chápána jako:

- **místní komunita** obyvatel, organizace a úřady - vztahy mohou být kladné i záporné,
- **zájmové skupiny** občanů - prosazující celospolečenské zájmy nebo zájmy určitých skupin,
- **sdělovací prostředky** (noviny, časopisy, rozhlas, televize) - silně ovlivňující pohled veřejnosti na školu. Vzájemné kontakty školy s médii zlepšují informovanost veřejnosti a image školy,
- **široká veřejnost** – zrcadlí celkový pohled veřejnosti na postavení školy ve společnosti cestou masmédií (regionální, či celostátní tisk nebo rozhlas).

Pro styk s veřejností je vhodné určit zástupce, který formou vhodných informací zlepšuje v očích veřejnosti „image“ školy.

## 5. Systém komunikace

„Základem efektivní komunikace jsou lidské vazby."[6]

Lidské vazby jsou základem v procesu sdělování, spojení s okolním světem, umožňuje průběh mezilidských styků a vztahů a dochází při něm k výměně informací.

„Komunikace je přenos nejrůznějších informačních obsahů v rámci různých komunikačních systémů za použití různých komunikačních médií, zejména prostřednictvím jazyka."[7]

Potřebou školy je informovat své zákazníky a partnery o existenci, cílech, aktivitách a nabídce školy a vyvolat u nich zájem. Aby vnikla důvěra mezi školou, rodiči, a ostatní veřejností, je nezbytná oboustranná komunikace a informovanost mezi zdrojem a příjemcem sdělení. To posiluje vztahy mezi školou a jejími nejbližšími zákazníky - zřizovatel, sponzoři, státní orgány, jiné subjekty vzdělávací soustavy, veřejnost, tisk atd..

J.Světlík vymezuje tyto oblasti informovanosti:

- poskytování základních a objektivních informací o škole
- informovanost o způsobu, obsahu, rozsahu a výsledcích, o změnách, úspěších či problémech školy
- informace o možnostech (školy, dětí)

### 5.1. Vnitřní komunikace

Vnitřní komunikaci můžeme rozdělit na dvě roviny:

- vertikální komunikace se zaměřuje na komunikaci mezi vedením a pracovníky školy
- horizontální komunikace se zaměřuje na vzájemnou komunikaci mezi pracovníky školy a dětmi

---

[6] VEBER, J., aj. *Management: Základy, prosperita, globalizace.* Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5. str. 196

[7] *Slovník cizích slov.* Praha : Nakladatelství Plot, 2006. ISBN 80-86523-77-2. str. 182

## 5.2. Vnější komunikace

Jedná se o komunikaci s rodičovskou i širokou veřejností, partnery školy i masmédii, s cílem informovat o činnosti školy. Jinými slovy jde o prezentaci školy v co nejlepším světle, o zvýšení prestiže a image školy. V neposlední řadě je velmi důležité i ztotožnění pracovníků školy s cíli a vizemi.

Výzkumná část práce se zabývá stavem informovanosti z obou zdrojů. Jak ze strany školy, tak z pohledu vybraných cílových skupin

Informace získané formou zpětné vazby šikovná ředitelka smysluplně využije v kontextu řídící práce. Relevantní informace jsou vodítkem k rozhodnutím týkajících se nejen provozních záležitostí, ale i správné strategické volby pro budoucí rozvoj organizace. Aby byly získané informace relevantní, snadno a rychle dostupné a ověřitelné, je třeba vytvořit a aplikovat informační systém.

V současné době, kdy je důležitá rychlost při předávání informací, je nezbytná počítačová a internetová dostupnost ve všech organizacích, bez rozdílu velikosti a počtu pracovníků. Počítačová síť umožňuje efektivnější a rychlejší komunikaci nejen navenek, ale i uvnitř školy.

**Externí informace**

- Škola pro získávání informací o dění v oblasti školství, změnách a vývoji, udržuje kontakt s vnějším prostředím. Pro tento případ má k dispozici odbornou literaturu, denní i odborný tisk, resortní informace formou Věstníků, údaje týkající se regionů, měst, příslušných úřadů, internetové stránky atd.
- Další kategorii zdrojů tvoří školení, semináře a jiná formální či neformální setkání, domácí či zahraniční, jejichž cílem je mapování vývoje v dané oblasti.

A jak jinak lze informace, nebo chceme-li – potřebné údaje, získat?

V posledních letech patří mezi nejrozšířenější metodu získávání primárních údajů průzkum. Tato metoda se uskutečňuje prostřednictvím přímého rozhovoru, nebo dotazníkovým šetřením. Dotazníková metody je použita i pro výzkumnou část této práce.

Nástroje operační komunikace podle Ludvíka Egera (1998), napomáhající vytvářet image školy, jsou interní a externí.

**5.3. Nástroje interní komunikace**

- Přímý styk
- Vývěsky (nástěnky)
- Dopisy
- Oběžník
- Vlastní periodikum (školní časopis)
- Tematické publikace

**5.4. Nástroje externí komunikace**

- Spolupráce s tiskem, rozhlasem, televizí
- Setkání s odborníky
- Prezentace

Prezentace je příležitost k navázání nových kontaktů s novým prostředím. Cílem je upoutat pozornost, představit potenciál školy. Velmi důležité je oslovení potenciálních zájemců, tuzemských i zahraničních, při získávání sponzorského daru. Položíme-li si otázku: „Jaké formy komunikace lze využít v mateřských školách?“, nabízí se mnoho možností, mezi něž lze zařadit mimo jiné i tyto: rozhovor, porada, diskuse, telefonický rozhovor, společné akce, dny otevřených dveří, schránka na anonymní dotazy, atd

**Prvky komunikace**

- zdroj komunikace
- příjemce
- sdělení
- přenos
- dekódování
- zpětná vazba
- komunikační šumy

**Formy komunikace**

- verbální (slova a jejich obsah)
- neverbální (řeč těla): oči, tvář, postoj, gestikulace, přiblížení, postavení těla, haptika, intonace hlasu
- činy

**Komunikační techniky**

- vyjednávání
- prezentace
- vedení rozhovoru
- telefonování
- vedení porad
- přesvědčování
- podávání informací
- naslouchání

## 5.5. Formy komunikace a spolupráce

Podle participace partnerů na aktivitách školy můžeme určit tři úrovně komunikace.

- První úroveň - jednosměrný tok informací (např. škola – rodiče, škola-zřizovatel, škola – čtenáři tisku, škola- posluchači médií).

Tím se rozumí většinou písemné poskytování informací o specifických aktivitách nebo problémech školy, bez apelu na zpětnou vazbu. Jsou to např. týdenní plány činností, výroční zprávy, informace o uskutečněných aktivitách školy apod.

- Druhá úroveň - oboustranná komunikace (písemná či ústní).

Zde se jedná o vyšší zapojení zákazníků školy do aktivit a využívání zpětné vazby aktivní reakcí na sdělení. Očekává se od nich pomoc, názor nebo návrhy na řešení některých problémů školy.

- Třetí úroveň - předpokládá spolupráci partnerů školy, kteří diskutují a řeší problémy školy s jistou mírou odpovědnosti.

Pro akceptování těchto podnětů zvenčí je nutná změna vnitřní kultury školy. Jedině tak jsou připraveny podmínky pro efektivnější spolupráci.

## 6. Kooperativní strategie

Se změnami společnosti dochází k reformě systému školství, která posílila autonomii škol.

„... má se dostat škole maximum možné autonomie a dostatek rozhodovacího prostoru. Škola má sama rozhodovat o svém pedagogickém programu a jeho zabezpečení a sama nese odpovědnost za uspokojování požadavků a potřeb svých klientů – žáků, jejich rodičů, veřejnosti, celé společnosti.“[8]

Podle zmíněné citace je jasné, že změny ve společnosti signalizují změny v řídící práci ředitele školy. Ten má vytvářet podmínky pro „přežití“ školy. To by dost dobře nemohl zvládat sám, bez decentralizace řízení.

Podle Garratta (1987) by měli vedoucí pracovníci „... bdělým okem sledovat, co se kolem nich děje, aby mohli úspěšně kormidlovat svou školu peřejemi, které jsou vždy znovu a znovu v dohledu.“[9]

Pro existenci školy a její činnost ve všech oblastech je nezbytnou nutností spojení se sociálním okolím a veřejností. Důležitým předpokladem je utváření žádoucích vztahů mezi subjekty vzdělávání a jejím okolím. A to je náročné na čas. Autonomie škol je charakteristická uplatňováním principu participace uvnitř i vně organizace. Je tak umožněna kooperace všech subjektů, podílejících se na vzdělávání. V současné době se v interakci školy a jejího okolí objevují nové způsoby kooperace.

---

[8] BACÍK, F,; KALOUS, J.; SVOBODA, J., *Kapitoly ze školského managementu.* Praha : Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 1998. ISBN 80-86039-49-8. str. 16

[9] BACÍK, F,; KALOUS, J.; SVOBODA, J., *Kapitoly ze školského managementu.* Praha : Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 1998. ISBN 80-86039-49-8. str. 152

## 6.1. Směna

*Podle J.Světlíka jsou* potřeby a zájmy zákazníků jsou uspokojovány prostřednictvím směny.

„Směnou rozumíme proces, při kterém dochází při určitých podmínkách mezi jejími účastníky k výměně hodnot. Těmito může být určitý produkt ...“[10]

Ve školství se takovým produktem rozumí služba. Takzvaný školský trh má celou řadu potencionálních zákazníků. Jsou to například děti a jejich rodiče, jiné organizace, ministerstva (školství, hospodářství, zdravotnictví atd). Ke směně mezi školou a jejími zákazníky může docházet přímo nebo zprostředkovaně.

Dobré a pevné vztahy přinášejí užitek škole i jejím partnerům. Na základě vzájemné důvěry jsou obě strany na vzájemné pomoci zainteresovanější. Síť dobrých dlouhodobých, důvěrných a poctivých vztahů s rodiči, ostatními školskými institucemi, podniky, firmami, které si škola se svým okolím vytvořila, se právem nazývá know-how školy.

Dobrý ředitel školy posiluje společenská pouta mezi školou a partnery:

- trvalou kvalitou poskytovaných vzdělávacích služeb,
- poctivým informováním o aktivitách a výsledcích školy.
- reaguje na nepředvídatelné změny ve vývoji,
- vytváří školní klima a podmínky pro participaci,
- vytváří dynamickou a tvořivou organizaci založenou na interakci pracovníků školy s jejím okolím.

[10] SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Praha : ASPI, a. s., 2006. ISBN 80-7357-176-5. str. 20

## 6.2. Loajalita

Prohlubováním a zdokonalováním sítě vztahů školy se svým okolím a trvalým uspokojováním potřeb zákazníků školy, vytváří škola žádoucí loajalitu. V podmínkách ostré konkurence stoupá i potřeba vynakládaného úsilí na získávání nových zákazníků. Loajalita stávajících zákazníků je důležitá pro věrnost škole a pro lepší možnosti financování potřeb školy. Loajální zákazníci mohou doporučit školu dále.

Pro vzájemnou kooperaci je snadnější vytvořit dvojice interaktivní, otevřené pro vzájemnou komunikaci a interakci. Do jisté míry, kterou se tato práce pokouší nastínit ve své výzkumné části, dochází k posílení individuálních forem spolupráce mezi školou a zákazníky školy.

Domnívám se, že při hledání efektivnějších způsobů kooperace již začíná být zainteresovaná i rodičovská veřejnost.

## 6.3. Podoby spolupráce školy a veřejnosti

Úspěšný a bezproblémový chod mateřské školy závisí do značné míry na tom, jak se jejím zaměstnancům povede navázat spolupráci s rodiči i s různými institucemi v obci. Jaké modely a příklady efektivní a oboustranně výhodné spolupráce mezi školou a veřejností mohou být uspořádány? Spolupráce mezi školou a veřejností a míra zapojení rodičů do života školy je jednou z oblastí, kterým je přikládána stále větší důležitost. Rodiče jsou pochopitelně základním a jedinečným partnerem. Obě strany mají společný zájem, jímž je harmonický vývoj a spokojenost dětí. Zapojení rodičů do života školy má mnoho podob.

Společné akce s dětmi, akce o víkendech, karneval, turistický pochod, cyklistický výlet apod. Dobře zvolená strategie se vyplácí, rodiče nejsou jen pasivním příjemcem služby, ale mají možnost aktivně se podílet na všem, co se ve školce děje. Vzájemná komunikace má velký význam.

**Sdružení rodičů**

Při školách se začaly spontánně a z oboustranné potřeby (v nových společenských a ekonomických podmínkách) vytvářet asociace, unie a kluby rodičů. Jejich cílem je snaha o efektivní kooperaci rodiny se školou.

**Příručka pro rodiče**

Příručka rodiče seznamuje se vzdělávací filozofií školy a jejími vzdělávacími a výchovnými cíli, popisuje organizační členění školy s jasně definovanými úkoly jednotlivých složek (s čím se obracet na ředitele, jak se zapojit do aktivit sdružení rodičů atd.).

**Exkurse**

Další formou spolupráce jsou různé exkurse, jejichž záměrem je seznamování dětí se světem „opravdové práce".

Veškeré snažení moderního vzdělávání člověka ve všech jeho aspektech, kdy je jedinec zodpovědný nejen sám za sebe, ale i za druhé, klade důraz na kooperaci.

**6.4. Atributy kooperativních strategií.**

| Strategie | Hodnotící se | Osobní cíl | Vzájemné propojení |
|---|---|---|---|
| Kompetitivní | Seřazením od nejlepších po nejhorší | chci být lepší než druzí | Negativní - „já vyhraji, když ty prohraješ" |
| Individualistické | Uznáním splnění kritéria | Chci dosáhnout stanoveného kritéria | Nulové - „splním nezávisle na komkoli" |
| Kooperativní | Individuální výsledek a přínos pro druhé | Chci, aby každý byl co nejlepší | Pozitivní - „budu co nejlepší, když i ty budeš co nejlepší" |

tabulka je modifikací tabulky Kasíkové, 1997[11]

[11] POLECHOVÁ, P. *Interaktivní a kooperativní strategie v evropských projektech škol.* Praha :UK, PedF, 2000. ISBN 80-7290-024-2. str. 8

Kooperativní strategie uznává osobní hodnoty každého a respektu ke každému. Vyžaduje týmovou práci. To znamená, že těží z plejády silných stránek zúčastněných osob. Platí to jak pro děti, tak pro dospělé členy příslušné skupiny. Každodenní situace jsou kombinacemi výše zmiňovaných strategií. Pozitivní vzájemné propojení je základním principem a předpokladem efektivní spolupráce.

Polechová (2000) uvádí tyto podpory:

- organizační opatření (rozdělení úkolu mezi členy týmu – sekvenční nebo tématické),
- rozdělení rolí (organizačních nebo sociálních),
- sdílení materiálů a pomůcek,
- hodnocení obsahující osobní a týmovou složku,
- hodnocení v kognitivní i sociální oblasti.

Využívání odlišných možností každého jednotlivce přispívá ke společnému úspěchu.

„Pěstovat příznivé vztahy se všemi potřebnými se vyplácí. Je totiž vždy obtížnější hledat spojence teprve tehdy, když je potřebujeme."[12]

Prvky systému kooperativní školy, jak dále uvádí Polechová (2000):

- osobní zodpovědnost a viditelnost,
- zodpovědnost i za druhé,
- pozitivní propojení - tvůj prospěch je i můj prospěch,
- důležitý je i výsledek i proces, skupina hodnotí svou práci,
- posilování vzájemné důvěry uvnitř týmu ("lámání ledů"),
- sdílení vedení.

Poslední zmiňovaný prvek, sdílení vedení, lze v kontextu spolupráce se zákazníky školy chápat jako „zastřešení" či „zaštítění" mateřskou školou.

[12] EGER, L. a kol. *Efektivní školský management*. Plzeň : Vydavatelství ZČU, 1998. str. 187

### 6.5. Plány se zákazníky školy

Pro tento účel je důležité zpracování konkrétních plánů spolupráce se všemi zainteresovanými stranami uvnitř i vně organizace. Plány spolupráce je vhodné vypracovat formou dohody s obsahem těchto náležitostí: jména účastníků, předmět dohody, harmonogram akcí, platnost dohody, podpisy, datum, razítka.

**Plán pedagogických a provozních porad**

Obsahem je mimo jiné i oblast spolupráce s rodiči, zřizovatelem, odborníky a dalšími partnery.

**Plán spolupráce s rodiči**

Jedná se o partnerskou dohodu mezi školou a rodičovskou veřejností. V souladu s filosofií školy garantuje rodičovské zájmy a přání prostřednictvím aktivit. Mohou se týkat jak oblasti odborné poradenské pomoci, tak oblasti vzdělávání, kulturní, společenské, poznávací, ale i sportovních akcí. Všechny tyto aktivity napomáhají nejen prezenci školy na veřejnosti, ale jsou především zdrojem materiálně-technické, finanční a sponzorské pomoci. Veřejnosti otevřená mateřská škola s partnerskými vztahy mezi pedagogy a rodiči by měla být samozřejmostí. Další samozřejmostí je informovanost rodičů o základních pravidlech a režimu práce mateřské školy je. Jedině v případě, kdy mají rodiče možnost vstupu do „života“ mateřské školy a stát se tak její součástí, jim dává chuť aktivně se podílet na různých aktivitách a společných programech. Mezi rodiči a pedagogy by měla existovat oboustranná důvěra, otevřenost, vstřícnost.

Všude tam, kde rodina sama nestačí, podává mateřská škola pomocnou ruku a poskytuje taktní a diskrétní pomoc. Pedagogové poskytují konzultace, doporučují odbornou literaturu, hledají společná řešení. To vše s vědomím zásad ochrany osobních údajů a mlčenlivosti při práci s důvěrnými informacemi.

**Plán spolupráce se základní školou**

Hlavním cílem spolupráce základní a mateřské školy je vytváření plynulého a přirozeného, tedy nestresujícího přechodu dítěte do 1. třídy základní školy. Chce-li mateřská škola dostát tomuto cíli, musí se zajímat o pedagogickou práci základní školy. O její

vzdělávací program, o způsob výuky, metody práce i hodnocení žáků. Aby byla kooperace oboustranná, seznamuje na oplátku základní školu se svou koncepcí. Základní škola potřebuje znát filosofií mateřské školy, její programy a dílčí projekty proto, aby mohla v započaté linii pokračovat nebo se alespoň v co největší míře přizpůsobit. K důležitým momentům patří společná setkání dospělých účastníků. Setkání pedagogů obou škol a rodičů dětí při společných akcích jako jsou výlety, karnevaly, táboráky, jsou významné. Základní škola pak má šanci pokračovat ve spoluúčasti rodiny na vzdělávání i na výchově dětí, žáků.

**Spolupráce s obcí – zřizovatelem**

Spolupráce mateřské školy s obcí je dána platnými právními normami. Zřizovatel je sociální strategický partner mateřské školy. O odpovídá za podmínky významné pro chod školy. Závislost subjektů je oboustranná. Zřizovatel, potažmo obec, má povinnost odsouhlasit programové zaměření školy a přiděluje mateřské škole finanční prostředky. Spolupracuje i v ostatních vztazích, týkajících se přijímacího řízení, ukončení docházky do mateřské školy, provozní doby mateřské školy, apod. V rámci dalšího rozvoje a existence školy vůbec, je pro mateřskou školu důležitá znalost místní politiky a demografický vývoj v oblasti. V neposlední řadě by měla škola znát záměry obce v oblasti školství a mít právo zasahovat svými doporučeními a návrhy. Mateřská škola ve spolupráci s obcí by měla posilovat kulturní a společenské tradice.

**Plán spolupráce s dalšími partnery**

Oblast spolupráce tohoto druhu je velmi široká a pestrá. Mateřská škola může spolupracovat s ostatními mateřskými školami v místě nebo blízkém okolí. A nejen to. Spolupráce s novou školou začíná přesahovat i hranice státu. Pokud škola využije způsob zahraniční spolupráce, obohatí život svého pedagogického sboru o evropský rozměr.

S kým ještě může mateřská škola spolupracovat? Další partnerské instituce, které se nacházejí v blízkém okolí, mohou být například základní umělecká škola, školská zařízení jako jsou střediska volného času dětí a mládeže nebo domy dětí a mládeže. Nelze opomenout spolupráci s odbornými školskými zařízeními – pedagogicko-psychologickou poradnou, speciálně pedagogickým centrem nebo pedagogickým centrem.

Divadlo, knihovna, muzeum, planetárium, výstavy, plavecké bazény a jiné kulturní a sportovní instituce patří neodmyslitelně ke strategickým partnerům mateřských škol. Tradičním partnerem školy bývají různé penziony pro seniory nebo centra sociálních služeb.

**Sponzoring**

Školy potřebují pro uskutečnění svých plánů více financí. Způsob získávání finančních prostředků patří do tzv. fundreasingové činnosti. Mezi ně patří i sponzorství. Než škola osloví sponzora, musí mít jasnou představu nejen o výši potřebné částky, čase potřebném k tomu, kolik sponzorů má oslovit, ale i povědomost o tom, jakou protislužbu v rámci oboustranného prospěchu může sponzorovi nabídnout.

**Tiskoviny - literatura**

Pro zviditelnění školy, pro reklamu k získání sponzorů, je účelné vydávání informačních letáčků o škole. Hmatatelnou a praktickou strategií je vydávání vlastního školního časopisu. Školní časopis umožňuje prostor pro poskytování informací zákazníkům školy a pro posilování image školy.

## 7. Výzkumná část

### 7.1. Cíl výzkumu

Zjištění, zda má umístění mateřských škol dle typu územního samosprávního celku vliv na spolupráci školy se svými zákazníky. V další části je nastíněno zjištění zpětné vazby z pohledu zákonných zástupců. Třetí část výzkumu hodnotí postoje vůči škole očima zřizovatelů. V závěrečné části jsou formulovány možnosti využívání nových cest při navazování kontaktů se zákazníky školy.

### 7.2. Formulace hypotéz

Hypotéza č. 1

Mateřské školy ve městech mají větší příležitost k prezentaci školy na veřejnosti, než mateřské školy v obcích.

Hypotéza č. 2

Zákonní zástupci v obecních mateřských školách se více angažují při akcích pořádaných školou, či při akcích samostatně organizovaných, než zákonní zástupci v mateřských školách městských.

Hypotéza č. 3

Zřizovatelé městských mateřských škol nejsou, oproti zřizovatelům obecních mateřských škol, dostatečně informováni o aktivitách a činnosti školy.

### 7.3. Výzkumné metody

Pro výzkumné účely této práce byla použita dotazníková metoda. Výzkumné šetření bylo uskutečněno ve třech rovinách. Důvodem tohoto způsobu šetření je možnost získání zpětné vazby vybraných skupin, zástupců zákazníků školy.

Při sestavování dotazníků jsem čerpala z dostupné literatury našich i zahraničních autorů, z odborných časopisů a také z internetových zdrojů.

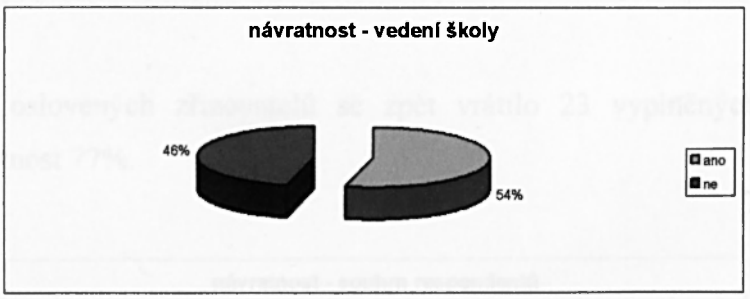
Než byly dotazníky rozeslány elektronickou poštou, byl proveden předvýzkum. Proběhl formou osobní konzultace se třemi kolegyněmi. Vzhledem k nejasné formulaci u dvou otázek jsem provedla drobné úpravy.

### 7.4. Popis zkoumaných osob

Respondenty jsem rozdělila, podle typu dotazníku, do tří skupin. První typ dotazníku byl určen vedení mateřské školy, druhý zákonným zástupcům dětí a třetí zástupcům zřizovatele.

### 7.5. Vyhodnocení výzkumu

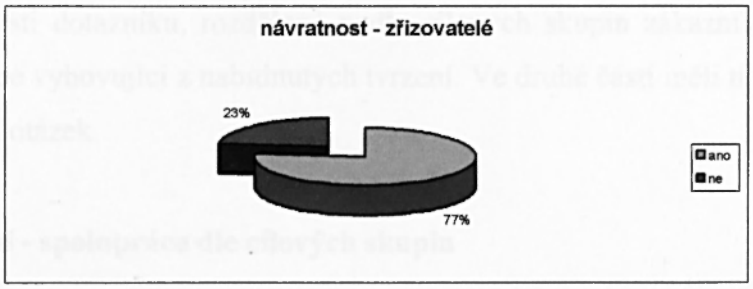
Bylo osloveno 50 ředitelství mateřských škol. V průvodním dopise jsem vedení školy požádala o vyplnění svého dotazníku, tj. „Dotazník pro vedení školy", dále o přeposlání přiloženého „Dotazníku pro zákonné zástupce" vybraným dvěma rodičům. Vzhledem k tomu, že jsem po vedení školy nepožadovala nahlášení skutečně předaných dotazníků rodičům, vycházím z předpokládaného dvojnásobku, tedy 100 oslovených zákonných zástupců.



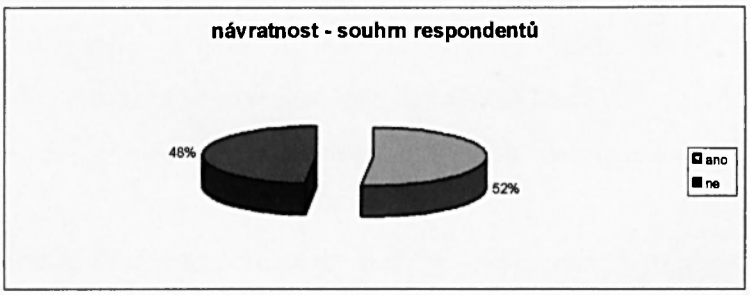

Z celkového počtu respondentů z vedení MŠ odpovědělo 27, tedy 54% návratnost.

Z předpokládaného počtu 100 oslovených zákonných zástupců jsem obdržela 43 dotazníků, což je 43%. Z nich musely být dva dotazníky pro neplatnost vyřazeny. Nebyly vyplněné.

Návratnost platných dotazníků od zákonných zástupců představuje 41%.




Od třiceti oslovených zřizovatelů se zpět vrátilo 23 vyplněných dotazníků, což představuje návratnost 77%.




Souhrnně je možné vyjádřit návratnost 51,2%, neboť bylo osloveno celkem 180 respondentů a zpět se vrátilo 93 kusů dotazníků.

## 7.6. Analýza výzkumného šetření

### 7.6.1. Analýza „Dotazníku pro vedení školy“

Mezi respondenty, kteří odpovídali na dotazy, je 23 ředitelek samostatných mateřských škol a 4 vedoucí učitelky mateřské školy ze sloučených základních a mateřských škol.

Jedná se o 2 mateřské školy jednotřídní, 8 dvoutřídních, 7 se třemi třídami, 7 čtyřtřídních, 2 s pěti třídami a 1 mateřskou školu se sedmi třídami. Podle územních samosprávních celků je 18 škol z měst, 9 škol z obcí. Pouze devět škol, z celkového počtu odpovídajících, vstoupilo do právní subjektivity před rokem 2003.

V první části dotazníku, rozdělené podle cílových skupin zákazníků školy, označili respondenti nejlépe vyhovující z nabídnutých tvrzení. Ve druhé části měli možnost odpovědět na pět otevřených otázek.

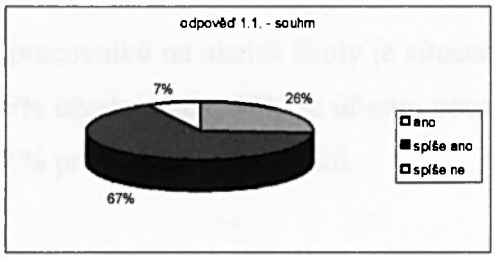
- **Část první - spolupráce dle cílových skupin**

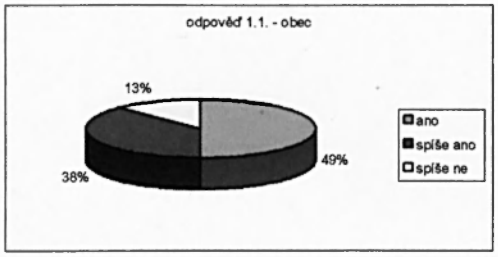
Vyhodnocování probíhá ve dvou rovinách. Souhrnně (všechny typy škol společně) a formou komparace (mezi školami obecními a městskými).

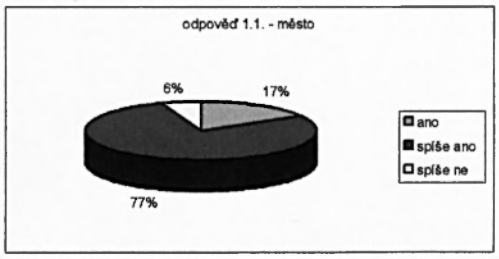
1. se zaměstnanci školy

| | | ano | | spíše ano | | spíše ne | | ne | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.1. | Jste spokojeni přístupem rodičů k Vám - jako pedagogovi? | 4 | 3 | 4 | 14 | 1 | 1 | | |
| 1.2. | Má škola plán pravidelných pg. rad a provozních porad? | 8 | 13 | 1 | 6 | | 1 | | |
| 1.3. | Upřednostňujete ústní komunikaci s ostatními pracovníky školy před písemnou? | 8 | 13 | 1 | 5 | | | | |
| 1.4. | Účastní se provozní pracovníci pravidelně akcí školy? | 5 | 10 | 4 | 6 | | 2 | | |

Poznámka: červeně – obecní školy, zeleně – městské školy



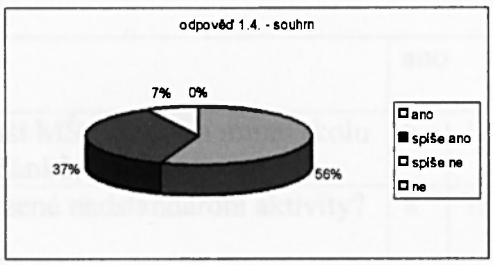



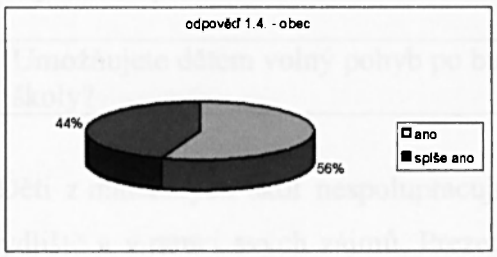



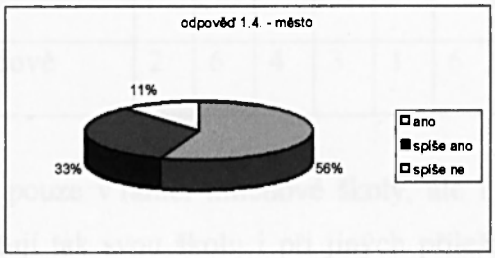

Ředitelky i vedoucí učitelky jsou v roli pedagoga rodiči akceptovány. Pouze ve čtyřech případech byly odpovědi zdrženlivější. Z celkového počtu odpovědí se o zdrženlivost jedná u 7%. U obecních škol tato skutečnost tvoří 13%, u městských 6%.

Téměř všechny školy mají zkušenosti s vypracováním plánu pedagogických rad a provozních porad.

I přesto, že školy čítají rozdílné počty zaměstnanců i počty tříd, je osobní kontakt mezi managementem a podřízenými považován za prvořadý.




V účasti provozních pracovníků na akcích školy je situace obecních a městských škol téměř shodná. Celkově se 56% účastní vždy, 37% se účastní pouze někteří. U městských škol se spíše nezúčastňuje akcí 11% provozních pracovníků.

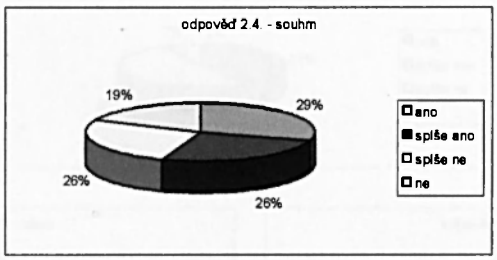
2. s dětmi

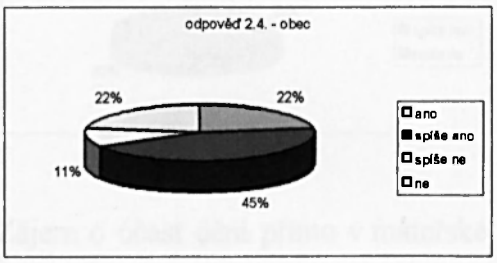
| | | ano | | spíše ano | | spíše ne | | ne | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2.1. | Vystupují děti z Vaší MŠ na akcích mimo školu (např. při vítání občánků, apod.) | 6 | 14 | 1 | 1 | | 1 | 2 | 2 |
| 2.2. | Využívají děti nabízené nadstandardní aktivity? | 8 | 16 | 1 | 2 | | | | |
| 2.3. | Využíváte pravidelně komunitní kruh? | 5 | 13 | 4 | 3 | | 1 | | 1 |
| 2.4. | Umožňujete dětem volný pohyb po budově školy? | 2 | 6 | 4 | 3 | 1 | 6 | 2 | 3 |

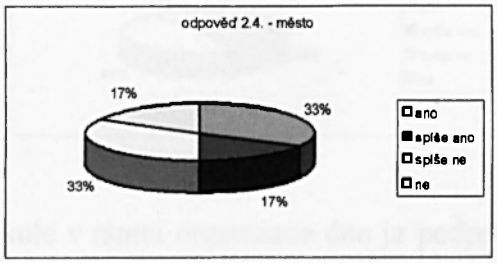
Děti z mateřských škol nespolupracují pouze v rámci kmenové školy, ale i v rámci místa bydliště a v rámci svých zájmů. Prezentují tak svou školu i při jiných příležitostech. V případě negativních odpovědí nebylo zjišťováno, zda jde o rozhodnutí rodičů nebo o nevytvoření podmínek v místě.

Naopak nadstandardní aktivity ve školách si našly své místo ve všech typech mateřských škol. Umožňují tak dětem pestrou škálu využití.

Jednu z kooperativních metod, komunitní kruh, aplikují pedagogové převážně ve všech školách.



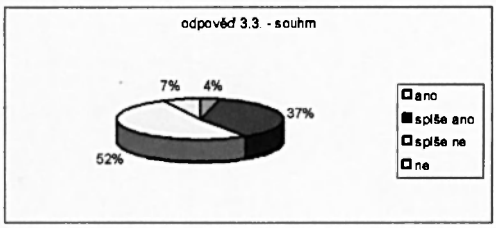

Samostatný pohyb dětí po budově školy, s dodržením jejich bezpečnosti, je bezpochyby ovlivněn individuálními podmínkami. Jak prostorovým rozvržením školy, tak jejím situováním územním. Kladné odpovědi (ano a spíše ano), tedy možnost volného pohybu, získaly společně 55%. V obecních školách má možnost volného pohybu 67% a v městských 50%.

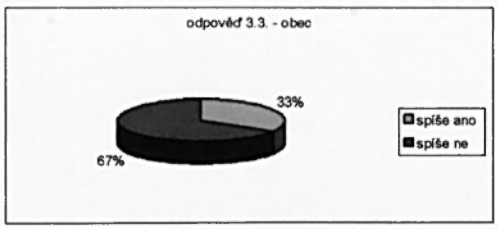
3. s rodiči

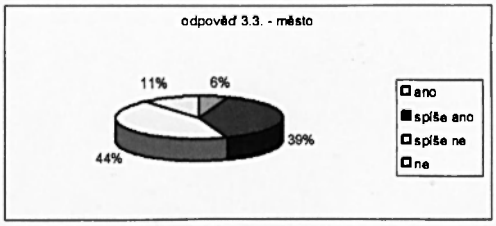
| | | ano | | spíše ano | | spíše ne | | ne | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3.1. | Jste spokojeni s osobní komunikací s rodiči? Mají zájem komunikovat? | 2 | 4 | 1 | 13 | 1 | 1 | | |
| 3.2. | Zajímají se o činnosti a aktivity, které probíhají ve škole? | 4 | 6 | 5 | 11 | | 1 | | |
| 3.3. | Využívají možnosti navštívit své dítě ve třídě a seznámit se se způsobem práce pedagogů (organizace dne)? | | 1 | 3 | 7 | 6 | 8 | | 2 |
| 3.4. | Má škola vypracovaný plán spolupráce s rodiči? | 8 | 13 | | 3 | 1 | 1 | | 1 |
| 3.5. | Mají rodiče o spolupráci se školou zájem? | 2 | 1 | 6 | 15 | 1 | 2 | | |

Z výzkumného šetření je patrné, že s osobní komunikací s rodiči nemají pedagogové v žádné škole problémy.

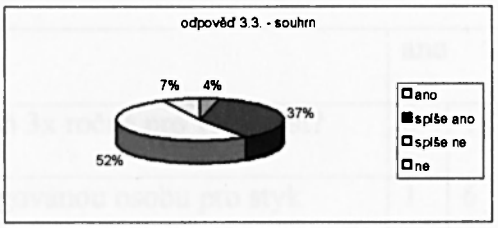
O školní činnosti a aktivity je všeobecný zájem.

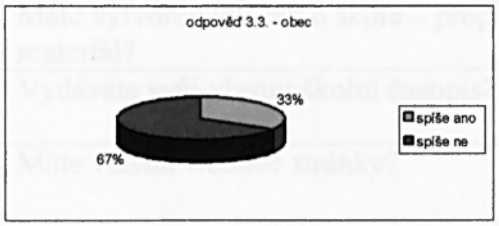


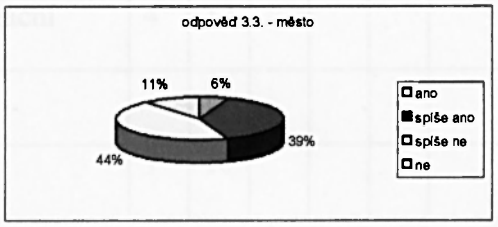




Zájem o účast dění přímo v mateřské škole v rámci organizace dne je podprůměrný. Z celkového počtu je zájem 41%, v obcích 33%, ve městech 45%.



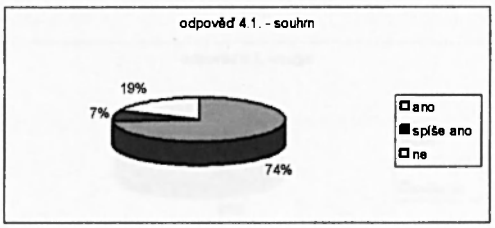



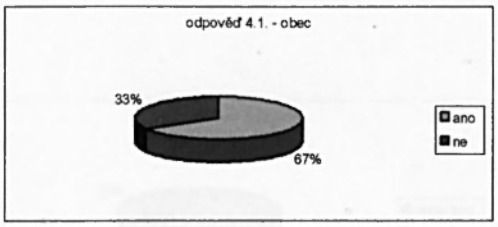

Se spoluprací rodičů jsou vedoucí pracovníci škol spokojeni. Důvodem může být i skutečnost, že plánování spolupráce dostává písemnou podobu u 24 případů respondentů (dohromady ano a spíše ano), což je 41% z celkového počtu. U městských škol je to 33%, u obecních 45%.

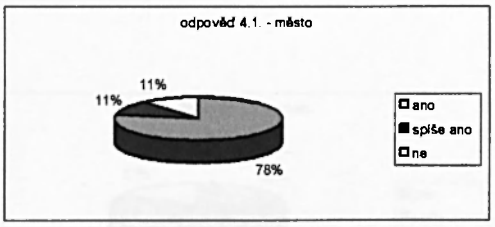
4. s veřejností

| | | ano | | spíše ano | | spíše ne | | ne | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4.1. | Vystupujete alespoň 3x ročně pro veřejnost? | 6 | 14 | | 2 | | | 3 | 2 |
| 4.2. | Máte na škole delegovanou osobu pro styk s veřejností? | 1 | 6 | | | | 3 | 8 | 9 |
| 4.3. | Máte vytvořen letáček o škole – propagační materiál? | 4 | 12 | | | | | 5 | 6 |
| 4.4. | Vydáváte svůj vlastní školní časopis? | 1 | 8 | | | | | 8 | 10 |
| 4.5. | Máte vlastní webové stránky? | 1 | 16 | | | | | 8 | 2 |

Další oblastí je spolupráce s veřejností.




Školy se podílejí svým vystupováním pro veřejnost společně 81%. V obci 67% ve městě 89%.

Zástupce v oblasti public relations má celkem 26%, 11% v obcích, 33% ve městech.

Propagační letáček se objevuje v 16ti subjektech, což je 59% z celkového počtu, 44% v obcích, 67% ve městech.

Vlastním časopisem se prezentuje 9 mateřských škol, z toho 11% obecních, 44% městských.

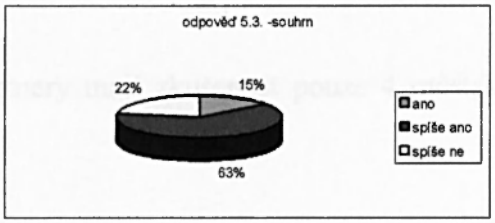
Webové stránky jsou doménou škol situovaných ve městě. Jejich zastoupení je 44%, zatímco obecní školy jsou webovými stránkami vybaveny pouze z 11%.

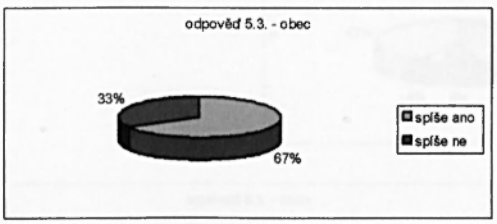
5. se zřizovatelem

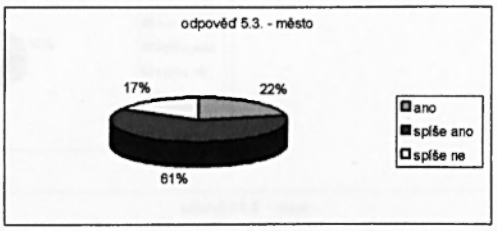
| | | ano | | spíše ano | | spíše ne | | ne | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5.1. | Máte se zřizovatelem dobrý vztah? | 4 | 10 | 4 | 8 | 1 | | | |
| 5.2. | Upřednostňujete osobní rozhovor před telefonním? | 4 | 9 | 5 | 8 | | 1 | | |
| 5.3. | Má zřizovatel povědomí o povinnostech ředitele školy? | | 4 | 6 | 11 | 3 | 3 | | |
| 5.4. | Účastní se zřizovatel akcí školy? | | 6 | 6 | 6 | 1 | 1 | 2 | 5 |

Dobrému vztahu se zřizovatelem se těší 100% městských mateřských škol, u obecních škol je to 89%.

Téměř všichni preferují se zástupci zřizovatele osobní kontakt.




Ředitelů městských škol se domnívá 83%, že zřizovatelé znají jejich povinnosti, zatímco u ředitelů obecních je to pouze 67%.

Návštěvnost zřizovatele na akcích školy je v poměru 67% : 66% (obec : město).

6. s ostatními školami

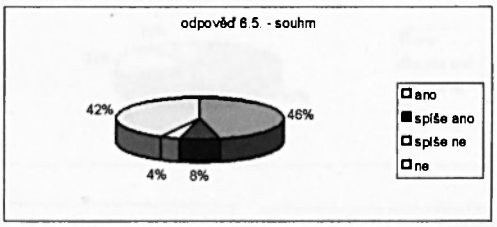
| | | ano | | spíše ano | | spíše ne | | Ne | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 6.1. | Spolupracujete s jinými MŠ? | 3 | 8 | | 4 | 3 | 5 | 3 | 1 |
| 6.2. | Spolupracujete se ZŠ? | 8 | 16 | 1 | 2 | | | | |
| 6.3. | Spolupracujete se ZUŠ? | 3 | 12 | | | 1 | | 5 | 4 |
| 6.4. | Spolupracujete se zahraničními partnery? | | 4 | | | | 1 | 9 | 13 |
| 6.5. | Máte zpracován plán spolupráce s ostatními školami? | 5 | 7 | | 2 | | 1 | 3 | 8 |

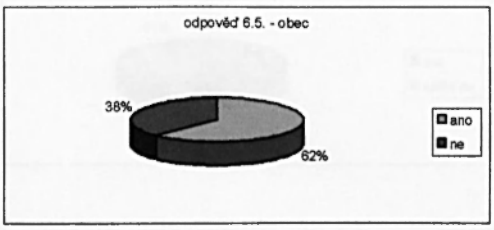
S jinými mateřskými školami spolupracuje 33% škol obecních, 67% škol městských.

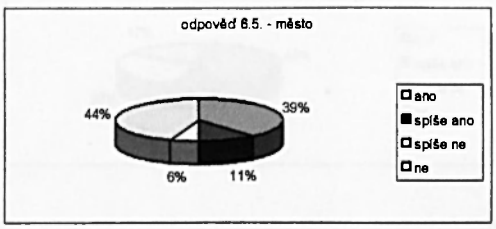
Všichni spolupracují se základní školou.

Se základní uměleckou školou je v kontaktu 15 mateřských škol. 33% obecních, 67% městských.

Se zahraničními partnery mají zkušenost pouze 4 městské mateřské školy, což činí 15% z celkového počtu.



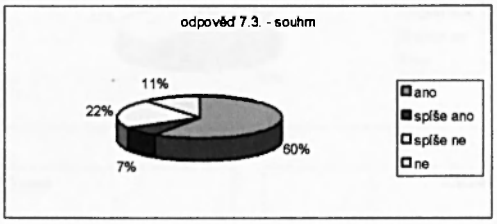

Přestože všichni respondenti vyjádřili účast na spolupráci s ostatními školami, plán spolupráce nemá vypracováno 12% subjektů z celkového počtu, 38% obecních a 17% městských.

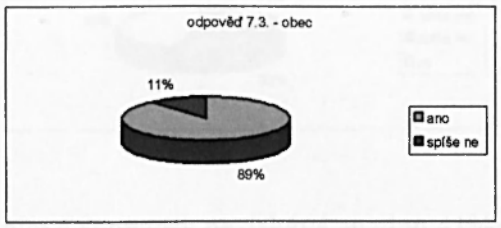
7. s ostatními organizacemi

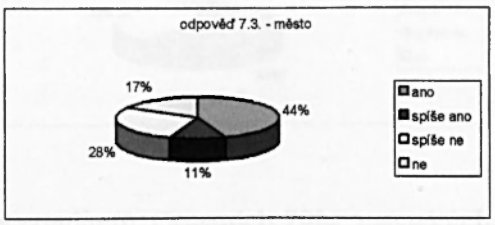
| | | ano | | spíše ano | | spíše ne | | ne | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 7.1. | Je podle Vás důležité zveřejňovat tiskové zprávy i do odborných časopisů /Informatorium,.../? | 7 | 10 | 1 | 7 | 1 | 1 | | |
| 7.2. | Přispíváte do místního či regionální tisku? | 6 | 10 | | | 1 | 6 | 2 | 2 |
| 7.3. | Organizujete společné akce s místními zájmovými organizacemi? | 8 | 8 | | 2 | 1 | 5 | | 3 |
| 7.4. | Dochází na Vaši školu odborníci (logoped, pediatr, psycholog,...)? | 2 | 6 | 2 | | 1 | 6 | 4 | 5 |
| 7.5. | Zajímáte se o granty? | 3 | 6 | | 2 | 5 | 6 | 1 | 4 |
| 7.6. | Využíváte portál RVP? | 9 | 14 | | 4 | | | | |

Publikování v odborných časopisech považuje za důležité 89% manažerů obecních a 94% městských škol.

V místním nebo oblastním tisku se prezentuje pouze 67% škol sídlících v obci a 56% škol sídlících ve městě.




Společné akce s jinými zájmovými organizacemi připravuje 67% škol z celkového počtu, obecních 89%, městských 55%.

Odborníka zvou do mateřské školy v šesti případech dotazovaných. U škol obecních se jedná o 44%, u škol městských jde o 33%.

Zájem o granty činí v obcích 33%, ve městech 89%.

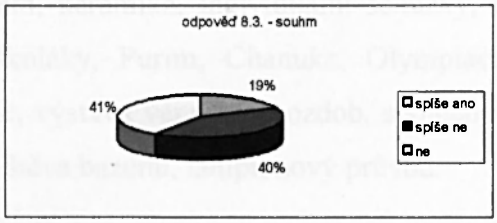
V rámci spolupráce s ostatními organizacemi všichni dotazovaní pracují s nabízenými internetovými službami Portálu RVP.

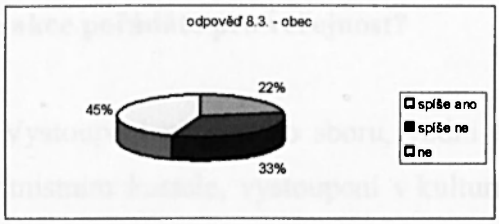
8. se sponzory

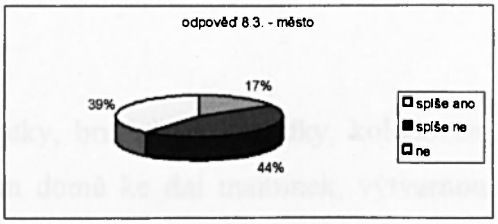
| | | ano | | spíše ano | | spíše ne | | ne | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 8.1. | Máte pravidelného „sponzora“? | 7 | 7 | | 2 | | 3 | 2 | 6 |
| 8.2. | Upřednostňujete osobní rozhovor před telefonním? | 8 | 14 | 1 | 4 | | | | |
| 8.3. | Získáváte nové sponzory snadno? | | | 2 | 3 | 3 | 8 | 4 | 7 |
| 8.4. | Komunikuje se sponzory pouze vedení školy? | 2 | 1 | 2 | 6 | 2 | 3 | 3 | 9 |
| 8.5. | Oslovují sponzory i ostatní pracovníci školy? | 5 | 9 | 2 | 5 | 1 | 4 | 1 | |

V obcích mají pravidelného sponzora v 7 případech, a to je 78%, ve městech také 7, a to činí 39%.

Všichni se sponzory komunikují nejraději osobně.




Nové sponzory nezískává snadno 41% respondentů. Obecních 79%, městských 83%.

Se stávajícími nebo potencionálními sponzory nekomunikuje pouze management školy, ale i ostatní pracovníci, pedagogičtí i provozní.

Pracovníků, kteří oslovují sponzory, je v obcích 78% a ve městech také 78%.

- **Druhá část – odpovědi**

*mateřské školy městské*

**1. Jaké akce pořádáte pro rodiče a děti?**

Tvořivé dílny, cesta za pokladem, nocování v MŠ, besídky, vystoupení sboru, dny otevřených dveří, posezení u čaje, táboráky, výtvarné a pracovní dílny, společné výlety sportovní a turistické, besedy, exkurze, sportovní odpoledne, opékání párků, podzimní světýlka, vánoční posezení, odpoledne pro maminku, slavnostní ukončení se šerpováním předškoláků, MDD, školní akademie, vánoční zpívání, tvořivé odpoledne, vazby květin pro maminky, společné schůzky, masopust, diskotéky, účast na festivalu Mateřinka, plavání, táboráky, pomoc při úklidu a obnově zahrady, fotografování v MŠ, výtvarné výstavy, zahradní slavnosti podzimní a jarní s obměnami (bramborová, dráčková, sluníčková), rozloučení se školním rokem, keramika, individuální schůzky, čarodějnice, ples, pobyt na horách, rozloučení s předškoláky, Purim, Chanuka, Olympiáda, podzimní a jarní úklid zahrady s posezením u ohně, výstava vánočních ozdob, společné divadelní představení, pěší výlet do okolí, společná návštěva bazénu, lampiónový průvod.

**2. Jaké akce pořádáte pro veřejnost?**

Vystoupení pěveckého sboru, vodní hrátky, bruslařské pohádky, koledování na Tři krále v místním kostele, vystoupení v kulturním domě ke dni maminek, výtvarnou soutěž, MDD, zahradní slavnost, vystoupení pro důchodce z Domu s pečovatelskou službou, oslavu k výročí založení MŠ, tablo předškoláků, vystoupení profesionálních zpěváků na školní zahradě, vánoční tvořivé dílny s jarmarkem, koncert flétniček, vyřazení předškoláků na hradě, výtvarné výstavy na hradě, návštěvy pohádek v MŠ pro děti, které ještě do MŠ nechodí, společné hry na zahradě, přehlídku mateřských škol Mateřinka, zpívání o adventních nedělích, pěvecká vystoupení na vernisážích, zpívání u vánočního stromu, zpívání v Domě pečovatelské služby, výstavy dětských prací, besídky, velikonoční jarmark, vánoční trhy, veřejná pouť, výstavy dětských prací v místní galerii, den otevřených dveří, výstava a prodej vánočních ozdob, vystoupení při vítání občánků, vystoupení pro klub důchodců, průvod sv. Martina.

**3. Máte při škole „sdružení“ rodičů? Jaké?**

Ve třech případech není založeno při mateřské škole žádné rodičovské sdružení. Což je 11%. V ostatních mateřských školách funguje SRPŠ, Sdružení rodičů, Unie rodičů nebo Klub rodičů.

**4. Jaké akce pořádáte pro sponzory?**

Obchůzky s přáním velikonočním a vánočním, předávání sponzorských darů na veřejnosti, pravidelné návštěvy sponzorů v mateřské škole, osobní pozvání na akce pořádané školou, kreslení plakátů. V sedmi mateřských školách nepořádají pro sponzory žádné aktivity. Znamená to 26%.

**5. Se kterými institucemi ještě spolupracujete?**

Speciální pedagogické centrum, Český svaz žen, Centrum sociální péče, OPPP, ZŠ, ZUŠ, dětská lékařka, logopedka, knihovna, hasičský sbor, městská policie, Zdravé město, kulturní centrum, Dům s pečovatelskou službou, Taneční škola, loutkářský kroužek, Amnesty International, VÚP Praha, Romské středisko, pobytovými tábory MV ČR, pedagogicko-psychologická poradna, nadace.

*mateřské školy obecní*

**1. Jaké akce pořádáte pro rodiče a děti?**

Besídky, tvořivé dílny, karneval, divadelní představení, zahradní slavnosti, pálení čarodějnic, drakiáda, Den dětí, táborák „Loučení s létem“, týden otevřených dveří se zápisem, vánoční besídka s nadílkou, společná posezení ke dni matek, vánoční posezení, výlety, ukázky práce s dětmi, pracovní odpoledne, pohádkový les, rozloučení se zvířátky, brigády.

**2. Jaké akce pořádáte pro veřejnost?**

Tvořivé dílny, akce pro důchodce, besídky vánoční, čertovská, velikonoční, besídka pro maminky, adventní jarmark, pohádkový les, zahradní slavnost, vystoupení na májových slavnostech, vystoupení v Domě pečovatelské služby, vystoupení na vítání občánků, vystoupení pro důchodce a na společných akcích obce, vesnický karneval, besedy s odborníky.

**3. Máte při škole „sdružení" rodičů? Jaké?**

Pouze v pěti případech není založeno při mateřské škole žádné rodičovské sdružení. Což je 19%. V ostatních mateřských školách funguje například SRPŠ, Sdružení rodičů nebo Unie rodičů.

**4. Jaké akce pořádáte pro sponzory?**

Propagační kalendáře, pozvání na jarmark a besídku, pozvání na den dětí, k táboráku, vánoční posezení s vystoupením dětí, obchůzky s přáníčky k vánocům a velikonocům. Ve 3 mateřských školách nepořádají pro sponzory žádné aktivity. Znamená to 11%.

**5. Se kterými institucemi ještě spolupracujete?**

Se všemi v obci. Mezi ně patří knihovna, školní družina, obec, ZŠ, dětský lékař, Dětský domov se školou, stomatolog, sportovní klub.

Hypotéza č. 1 byla potvrzena. Městské mateřské školy mají větší příležitost k prezentaci školy než školy obecní.

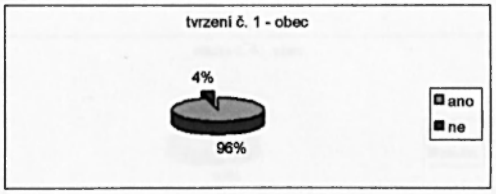
### 7.6.2. Analýza „Dotazníku pro zákonné zástupce“

U tvrzení č. 1 – 3 a otázek č. 4 – 6 volili respondenti jedno vyhovující tvrzení ze čtyř nabízených. U otázek č. 7 – 8 označili libovolné množství odpovědí z nabízených. V otázce č. 9 určili respondenti pořadí oblíbenosti z nabídnutých možností.

Z platných odevzdaných dotazníků bylo 24 od zákonných zástupců, jejichž dítě navštěvuje mateřskou školu v obci a 17 zákonných zástupců z města.

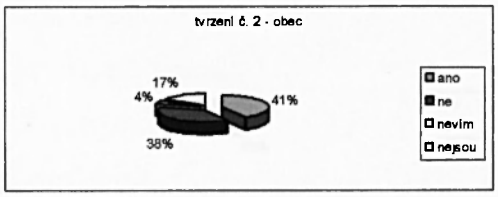
| tvrzení, otázky | | ano | ne | nevím (o nich) | nejsou |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Společných akcí rodičů s dětmi se účastním: | 1623 | 11 | | |
| 2. | Pracovní dílny pro dospělé využívám: | 510 | 59 | 31 | 44 |
| 3. | Rodiče Vaší MŠ organizují samostatné akce pro děti: | 410 | 39 | 53 | 53 |
| 4. | Jste spokojeni s komunikací pedagogů? Mají zájem komunikovat? | 1423 | 3 | 1 | |
| 5. | Máte představu o způsobech práce pedagogů s vašimi dětmi? | 1320 | 4 | 4 | |
| 6. | Seznámili jste se školním vzdělávacím programem? | 1417 | 25 | 2 | 1 |

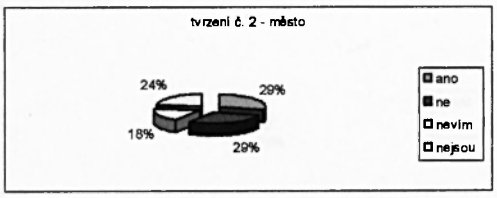
1. tvrzení: Společných akcí rodičů s dětmi se účastním.



Společných akcí pro rodiče děti se v městských mateřských školách zúčastňuje o 2% více než v obecních.

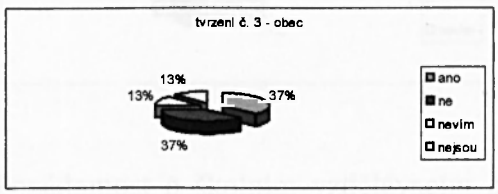
2. tvrzení: Pracovní dílny pro dospělé využívám.

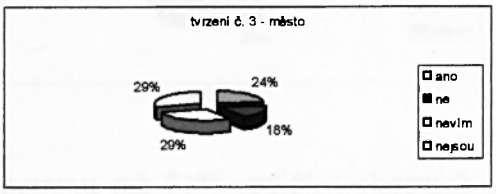



Rodiče v obecních školách využívají nabízené dílny ze 41%, zatímco v městských 29%.

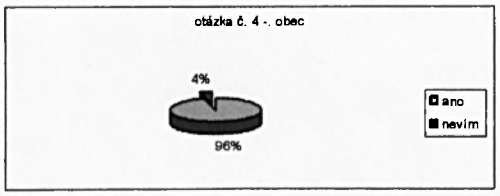
3. tvrzení: Rodiče Vaší MŠ organizují samostatné akce pro děti:

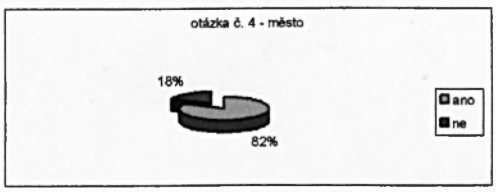



Na pořádání samostatných akcí pro školu se podílejí v obecních školách 37%, v městských jen 24%.

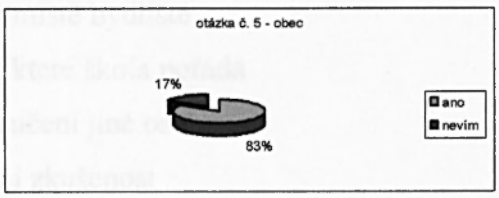
4. otázka: Jste spokojeni s komunikací pedagogů? Mají zájem komunikovat?

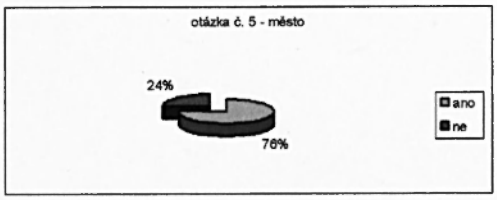



Vzájemnou informovaností jsou rodiče v obcích spojeni v 96% a ve městech v 82%.

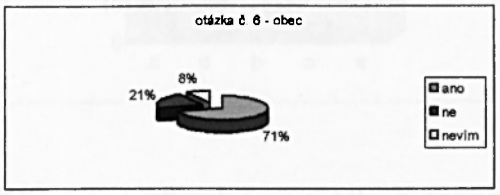
5. otázka: Máte představu o způsobech práce pedagogů s vašimi dětmi?

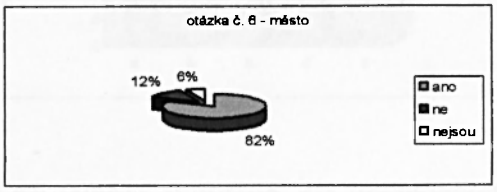



Seznámeno s prací učitelek je 83% rodičů v obcích, ve městech je to 76%.

6. otázka: Seznámili jste se školním vzdělávacím programem?




Povědomost o školním vzdělávacím programu má 71% rodičů v obecních školách. V městských školách se seznámilo s dokumentem 82%.

7. otázka: Co Vás ovlivnilo ve výběru MŠ?

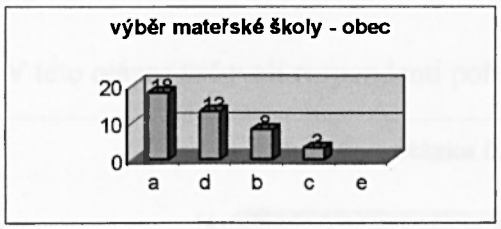
a) MŠ v místě bydliště

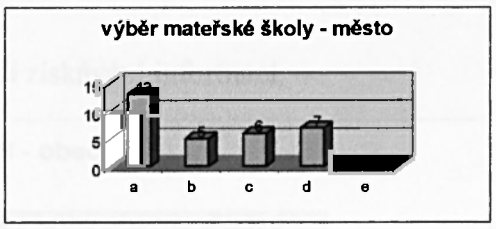
b) akce, které škola pořádá

c) doporučení jiné osoby

d) vlastní zkušenost

e) jaké jiné:




Zástupce v obcích i ve městech nejvíce při výběru ovlivňuje, dle předpokladů, škola v místě bydliště a vlastní zkušenost. Další místa se již liší. V obcích následují akce, které škola realizuje a na závěr je bráno na zřetel doporučení jiné osoby. Ve městech se na třetí místo dostalo doporučení, akce školy jsou na konci.

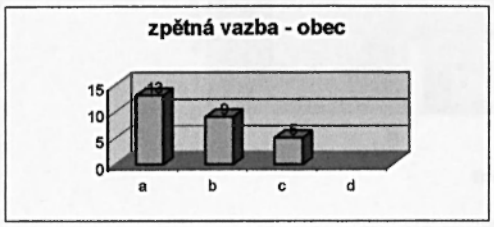
8. otázka: Jak zjišťuje MŠ zpětnou vazbu od rodičů?

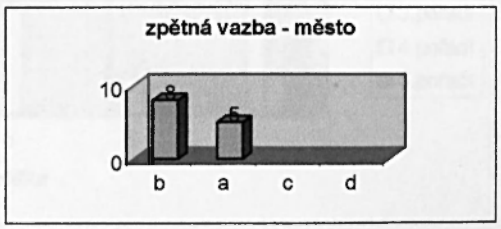
a) schránka důvěry

b) pravidelné dotazníky

c) hodnotící listy po akcích

d) jaké jiné:



9. otázka: Jakou formu informací o událostech v MŠ upřednostňujete?

a) nástěnky

b) www stránky

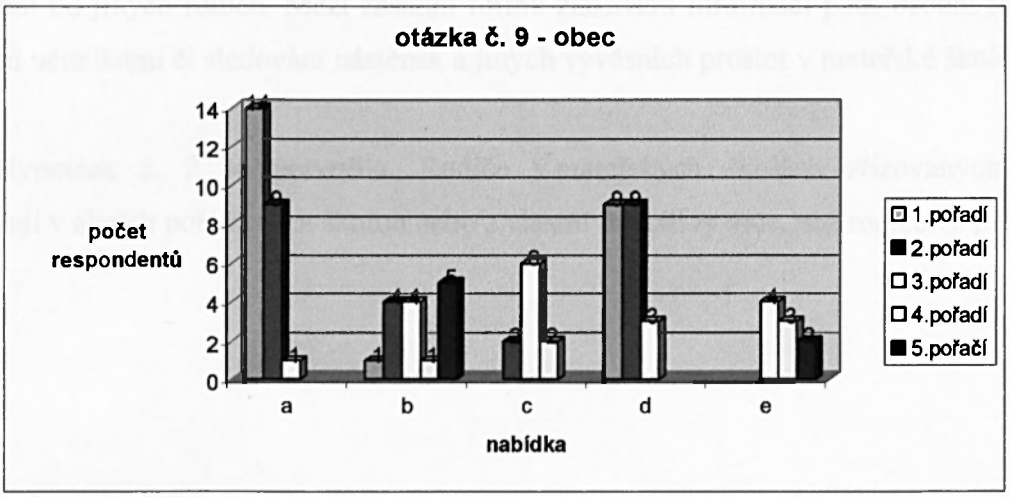
c) školní časopis

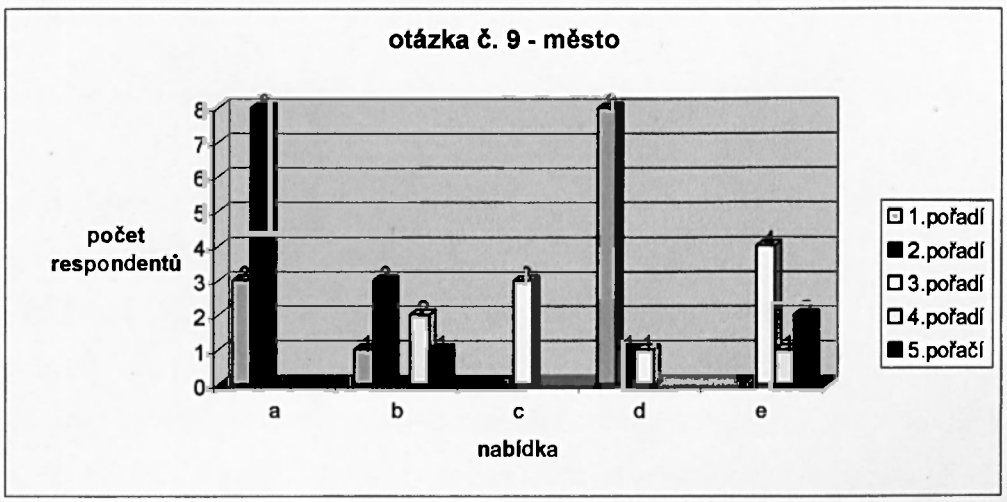
d) osobně

e) od jiných rodičů

f) jakou jinou:

V této otázce určovali respondenti pořadí získávání informací.



| odpovědi - obec | | | odpovědi - město | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **nabídka** | **průměr** | **pořadí** | **nabídka** | **průměr** | **pořadí** |
| nástěnky | 1,42 | **1.** | nástěnky | 1,73 | **2.** |
| www stránky | 3,21 | **4.** | www stránky | 2,86 | **3.** |
| školní časopis | 3,18 | **3.** | školní časopis | 3 | **4.** |
| osobně | 1,71 | **2.** | osobně | 1,3 | **1.** |
| od jiných rodičů | 3,77 | **5.** | od jiných rodičů | 3,71 | **5.** |

Pořadí, jak ho preferují rodiče obou typů územních samosprávních celků, je patrné z výše uvedené tabulky. Nejméně informací, jak respondenti uvádějí, získávají způsobem dotazování od jiných rodičů. Mezi zásadní formu získávání informací patří osobní rozhovor s třídními učitelkami či sledování nástěnek a jiných vývěsních prostor v mateřské škole.

Hypotéza č. 2 se potvrdila. Rodiče v mateřských školách zřizovaných v obci se angažují v akcích pořádaných školou nebo z vlastní iniciativy více, než rodiče ve městech.

### 7.6.3. Analýza „Dotazníku pro zřizovatele“

Respondenti, kromě identifikačních údajů, vybírali jednu ze čtyř nabízených odpovědí na šest uzavřených otázek. Dle potřeby měli možnost odpovědět i na jednu doplňující otevřenou otázku.

Z celkového počtu 23 odpovědí reagovalo 9 zástupců města, 14 z obcí. Dotazníky zpracovávalo 14 starostů a 9 tajemníků. A jak je to s počtem zřizovaných mateřských škol v místě? Pouze jednu v místě zřizuje 18 odpovídajících, dvě školy jeden a tři mateřské školy 4 zřizovatelé.

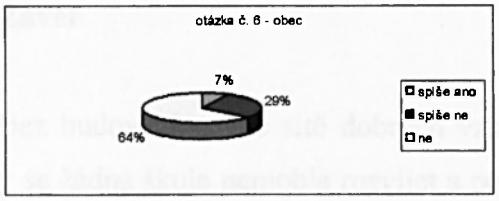
| otázky | | ano | spíše ano | spíše ne | ne |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Jste dostatečně informováni o aktivitách a výsledcích MŠ? | 78 | 25 | | 1 |
| 2. | Máte zpracovaná kritéria odměn pro ředitele MŠ? | 710 | 21 | 1 | 2 |
| 3. | Jste zváni na akce MŠ? | 57 | 45 | 2 | |
| 4. | Účastníte se veřejných akcí pořádaných MŠ? | 27 | 35 | 42 | |
| 5. | Zvete osobně ředitele MŠ na jednání rady nebo zastupitelstva? | 24 | 1 | 75 | 4 |
| 6. | Máte problémy se spoluprací s MŠ? | | 1 | 4 | 99 |
| | Jaké?<br>Finančního a komunikačního charakteru | | | | |

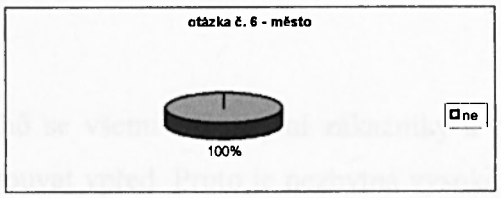
O aktivitách a výsledcích v MŠ není informován pouze jeden zřizovatel obecní mateřské školy.

Kritéria odměn pro ředitele školy má zpracováno 87% zřizovatelů. Pouze tři obce z celkového počtu dosud s kritérii nepracují.

Z výzkumu vyplývá, že veřejných akcí MŠ se neúčastní 14% obecních a 44% městských zástupců.

Pokud se ředitelé účastní veřejných zasedání místních zastupitelstev nebo rady, pak je to ve většině případů z jejich vlastního zájmu. Zřizovatelem je zváno pouze 30% z počtu respondentů.




Odpověď „ne“ nebo „spíše ne“ se objevila téměř ve všech případech u otázky, zda jsou problémy se spoluprací s MŠ. Pouze jeden zřizovatel obecní jednotřídní mateřské školy má problémy v oblasti finanční, v souvislosti s rozhodovací pravomocí ředitele. Domnívám se, příčinou může být nízký rozpočet obce nebo naopak velké ambice vedení školy. Otázkou zůstává, zda tento názor ovlivňuje přímo existenci školy. Jinou příčinou může být, že na malých obcích stále zřizovatelé nepochopili autonomii MŠ v kontextu právní subjektivity organizace.

Hypotéza č. 3 byla vyvrácena. Zřizovatelé městských mateřských škol jsou, stejně jako zřizovatelé obecních škol, o akcích školy dostatečně informováni a nemají tudíž v tomto směru, a ze svého pohledu, problémy se spoluprací s mateřskou školou.

## 8. Závěr

Bez budování pevné sítě dobrých vztahů se všemi důležitými zákazníky a partnery školy by se žádná škola nemohla rozvíjet a posouvat vpřed. Proto je nezbytná vysoká úroveň informovanosti veřejnosti. Jedině s pomocí a zájmem okolí může bát prospěšné pro plnění poslání a vizí školy. A o spokojenost klientů musí škole jít především. Škola byla, je a nadále bude iniciativním činitelem, angažujícím se ve vztahu k vnějšímu prostředí. Chce-li se budovat efektivní partnerství, musí mít co nabídnout. Je neustále nucena hledat konkurenční výhody.

Práce odhalila reservy v oblasti kooperace s veřejností a ostatními mateřskými školami. Zájem o granty není zatím v povědomí všech škol. Doporučuji se touto oblastí spolupráce a získávání finančních prostředků z jiných zdrojů více zabývat. Spolupráce se stávajícími sponzory je v obecních mateřských školách rozšířena více. Pro rozvoj této oblasti doporučuji určit na škole pracovníka, odpovídajícího za public relations.

Tato práce může být návodem pro vedení mateřské školy v oblasti hodnocení. Využitím předložených otázek může management své škole definovat příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí. Pro oblast plánování a organizování doporučuji využít druhé části analýzy dotazníku pro vedení školy.

Věřím, že oblasti, kterých se práce dotýká, mohou být dále a podrobněji propracovány a stanou se podnětem pro další výzkum.

## 9. Seznam použité literatury


- BACÍK, F,; KALOUS, J.; SVOBODA, J., *Kapitoly ze školského managementu.* Praha : Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 1998. ISBN 80-86039-49-8.
- BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení.* Praha : Portál, 2003. ISBN 80-7178-537-7.
- DRUCKER, P.F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku.* Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-066-X.
- EGER, L. a kol. *Efektivní školský management.* Plzeň : Vydavatelství ZČU, 1998.
- *Když se řekne škola*, publikace MŠMT, KATOS, 2007. ISBN 80-86247-79-1.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 80-247-0650-4.
- *Moderní řízení* : měsíčník pro vrcholový a střední management, lektory, personalisty i podnikatele. Praha : Economia. ISSN 0026-8720.
- NAVRÁTIL,S. a kol. *Dovednosti učitele pro přípravu a realizaci partnersko-kooperativní komunikace. In: Kapitoly ze sociální pedagogiky a psychologie.* Brno, Paido 1998
- POLECHOVÁ, P. *Interaktivní a kooperativní strategie v evropských projektech škol.* Praha :UK, PedF, 2000. ISBN 80-7290-024-2.
- *Slovník cizích slov.* Praha : Nakladatelství Plot, 2006. ISBN 80-86523-77-2.
- SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy.* Praha : ASPI, a. s., 2006. ISBN 80-7357-176-5.
- SVĚTLÍK, J. *Marketing školy.* Zlín : EKKA, 1996. ISBN 80-902200-8-8.
- VEBER, J., aj. *Management: Základy, prosperita, globalizace.* Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.