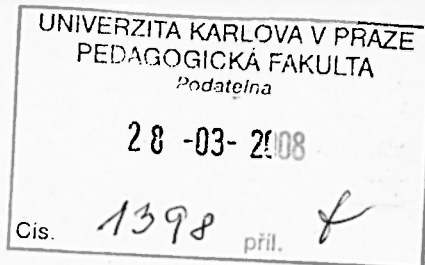


Bp622



UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**TVORBA CÍLŮ NA MATEŘSKÉ ŠKOLE
Z HLEDISKA DLOUHODOBÉHO,
STŘEDNĚDOBÉHO A KRÁTKODOBÉHO
HORIZONTU PLÁNOVÁNÍ**

ZÁVĚREČNÁ BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autorka: Alena Stehnová
Obor: Školský management
Forma studia: kombinované
Vedoucí práce: PhDr. Marie Horázná
Datum odevzdání práce: 28. 3. 2008

P r o h l a š u j i,

že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Alena Stehnová

V Pardubicích dne: 28. 3. 2008

Abstract

První část diplomové práce se zabývá rozborem potřeb vedoucího pracovníka a správně vyhodnotit potřeby, které jsou spojeny s úlohou. Vynést cíle z seřadit je do hierarchie od dlouhodobých strategických cílů až po konkrétní potřeby uspořádat práci na plánu rozvoje školy do systému. Pro definování cílů je důležité pro určitou oblast je důležitá identifikace výhod a příležitostí škola a zmapování silných a slabých stránek školy tedy okolí, z kterého mohou vzejít budoucí cíle školy. Charakteristika tohoto procesu je obsahem bakalářské práce, která se snaží vysvětlit, vysvětlit a přiblížit postupy na příkladech z praxe.

Podílí se součástí je z vyhodnocení potřeb, které napuše orientaci v klíčových oblastech školy na rozvoji se školách a společných zařízení mateřská škola a základní škola. Cílem práce lze posílit jako pramen pro vytvoření komplexnějšího studijního materiálu.

Summary

It belongs to important duties of a chief to determine priorities and aims and to evaluate needs properly. It is useful to specify goals and to group them in long - termed and operative ones, which can help us to create the plan of systematic development of the school. Prior to defining of the goal in a certain area the identification of influences, i.e. opportunities, threats from outside and weaknesses of the school is important. It means that when future goals how to solve its needs can originate. My work characterizes this subject trying to describe, explain and exemplify proceedings on practical examples.

An integral part is also evaluation of the research which illustrates orientation in key area of management in kindergarten and basic schools/ kindergartens combined

Poděkování:

Děkuji vedoucímu bakalářské práce PhDr. Marii Horázné, za inspirativní rady, podnětné připomínky a mnohé konzultace.

Resumé

Jednou z důležitých povinností vedoucího pracovníka je správně vyhodnotit potřeby, stanovit priority a záměry. Vymezení cíle a seřadit je do hierarchie od dlouhodobých k operačním, nám může pomoci uspořádat práci na plánu rozvoje školy do systému. Před vlastním vytýčením cíle pro určitou oblast je důležitá identifikace vlivů tj. příležitostí i hrozeb z vnějšího prostředí a slabých stránek školy tedy okruh, z kterého mohou vzejít budoucí cíle k řešení potřeb. Charakteristika tohoto procesu je obsahem bakalářské práce, která se snaží popsat, vysvětlit a přiblížit postupy na příkladech z praxe.

Nedílnou součástí je i vyhodnocení šetření, které mapuje orientaci v klíčových oblastech řízení na mateřských školách a společných zařízeních mateřská škola a základní škola. Celou práci lze použít jako pramen pro vytvoření komplexnějšího studijního materiálu.

Summary

It belongs to important duties of a chief to determine priorities and aims and to evaluate needs properly. It is useful to specify goals and to group them in long – termed and operative ones, which can help us to create the plan of systematic development of the school. Prior to defining of the goal in a certain area the identification of influences, i.e. opportunities, threats from outside and weaknesses of the school is important, it means the area where future goals how to solve the needs can originate. My work characterizes this process trying to describe, explain and approximate proceedings on practical examples.

An integral part is also evaluation of the research which illustrates orientation in key areas of management in kindergartens and basic schools/kindergartens combined establishments. My work as a whole can be used as a basis for creating more complex material of studies.

Klíčová slova

Management, manažerské funkce, systém strategického plánování, řízení školy, vize, mise, SWOT analýza, PEST analýza, cíle školy, hierarchie cílů, pravidlo SMART, rámcové cíle, klíčové kompetence, plánování s použitím metody Hvězda otázek.

Key words

Management, manager status, strategic planning system, school management, vision, mission, SWOT analysis, PEST analysis, aims of the school, goal hierarchy, SMART rule, frame goals, key competences, planning while question – star method is used.

1.2	Zakladní právní rámec pro zřízení školy	11
2	SYSTÉM STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ ŠKOLY	12
3	STRATEGICKÝ PLÁN ROZVOJU MATEŘSKÉ ŠKOLY	13
3.1	Realizace strategického plánu	13
3.1.1	Formulace vizí	14
3.1.2	Formulace poslání (misce) školy	17
3.1.3	Formulace hodnot školy	18
3.2	Analýza vnitřní a vnější prostředí	19
3.2.1	Analýza vnitřního prostředí mateřské školy	19
3.2.2	Analýza vnějšího prostředí mateřské školy	21
4	CÍLE ŠKOLY	25
4.1	Strategické cíle	26
4.2	Význam cílů	26
4.3	Vlastnosti cílů - pravidlo SMART	27
4.4	Postupy při stanovování cílů	27
4.5	Metody pro realizaci cílů	29
5	VÝCHOVKA PRO TVORBU CÍLŮ PŘEDŠKOLNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ	29
5.1	Hlavní úkoly předškolního vzdělávání	30
5.2	Charakteristické otázky v RVP PV	31
6	PŘÍKLADY CÍLŮ Z OBLASTI ROZVOJE ŠKOLY	33
	TVORBA PLÁNU NA MATEŘSKÉ ŠKOLE	39
7.1	Cílová pláň	38
VÝZKUMNÁ ČÁST		41
8	PROJEKT ŘÍZENÍ ROZVOJE ŠKOLY S AKCENTEM NA UPLATŇOVÁNÍ HIERARCHIZOVANÝCH PŘÍKLADŮNÝCH PROCESŮ ŘÍZENÍ	41
8.1	Formulace výzkumných problémů	41
8.2	Sestavení výzkumu	41
8.3	Cíle výzkumu	41
8.4	Práce s daty	42
8.5	Výsledky výzkumu	46
8.5.1	I. Kvalitativní údaje - Vedení v řízení školy	46
8.5.2	II. Kvalitativní údaje - Strategické cíle školy	51
8.5.3	III. Kvalitativní údaje - Poslání školy, rozvoj lidských zdrojů	50
8.5.4	IV. Kvalitativní údaje - Vzdělávání a sebevzdělávání managementu	62
8.6	Kapitola	67
8.7	Závěr výzkumné části	70
9	Závěr	73
PŘÍLOHY POUŽITÝCH ZDROJŮ		74
9.1	Seznam použitých literatury a zdrojů	74

Obsah

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 MANAGEMENT	10
1.1 Manažerské role ředitelky mateřské školy	10
1.2 Základní právní rámec pro mateřské školy	11
2 SYSTÉM STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ ŠKOLY	12
3 STRATEGICKÝ PLÁN ROZVOJE MATEŘSKÉ ŠKOLY	13
3.1 Realizace strategického plánu	13
3.1.1 Formulace vize	14
3.1.2 Formulace poslání (mise) školy	17
3.1.3 Formulace hodnot školy	18
3.2 Analýza vnějšího a vnitřního prostředí	19
3.2.1 Analýza vnějšího prostředí mateřské školy	19
3.2.2 Analýza vnitřního prostředí mateřské školy	21
4 CÍLE ŠKOLY	25
4.1 Hierarchie cílů	26
4.2 Význam cílů	26
4.3 Vlastnosti cílů - pravidlo SMART	27
4.4 Postupy při stanovování cílů	27
4.5 Metoda pro realizaci cíle	29
5 VÝCHODISKA PRO TVORBU CÍLŮ PŘEDŠKOLNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ	29
5.1 Hlavní úkoly předškolního vzdělávání	30
5.2 Členění vzdělávacího obsahu v RVP PV	31
6 PŘÍKLADY CÍLŮ Z OBLASTÍ ROZVOJE ŠKOLY	33
7 TVORBA PLÁNŮ NA MATEŘSKÉ ŠKOLE	37
7.1 Členění plánů	38
VÝZKUMNÁ ČÁST	41
8 PROCES ŘÍZENÍ ROZVOJE ŠKOLY S AKCENTEM NA UPLATŇOVÁNÍ HIERARCHIZACE CÍLŮ PŘI VLASTNÍM PROCESU RŮSTU	41
8.1 Formulace výzkumného problému:	41
8.2 Stanovení hypotéz:	41
8.3 Cíle šetření	41
8.4 Proces výzkumu	42
8.5 Výsledky výzkumu	46
8.5.1 I. Klíčová oblast – Vedení a řízení školy	46
8.5.2 II. Klíčová oblast – Strategické cíle školy	51
8.5.3 IV. Klíčová oblast – Finanční zdroje, rozvoj lidských zdrojů	60
8.5.4 V. Klíčová oblast – Vzdělávání a sebevzdělávání managementu	63
8.6 Rozhovor	67
8.7 Závěr výzkumného šetření	70
9 ZÁVĚR	73
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	74
9.1 Seznam použité literatury a pramenů	74

9.2	Internetové stránky (odborné výrazy), masmédia.....	75
10	SEZNAM ZKRATEK	76
11	SEZNAM OBRÁZKŮ	77
12	SEZNAM TABULEK	77
13	SEZNAM GRAFŮ.....	78
14	ZÁKLADNÍ PRÁVNÍ RÁMEC PRO ŘÍZENÍ MATEŘSKÉ ŠKOLY.....	79
15	PŘÍLOHY	80
15.1	Příloha - dotazník.....	80
15.2	Příloha – SWOT analýza a její rozpracování.....	86

ÚVOD

Motto: „ **Kdo neplánuje budoucnost, žádnou nemá.**” (neznámý autor)

Jen málo činností, které lze v běžném životě dělat bez stanovování cílů a jejich naplánování. Většina lidí má ráda uspořádaný život a je pro ně důležité, že všechny věci mají své místo a všechny aktivity svoji dobu konání. Mohou pak mnohem lépe využít čas, než kdyby čekali na nahodilost událostí, které by vnášely do života chaos a stres. Pokud chceme svůj čas aktivně využít, posunout se dopředu, musíme si stanovit cíle, které pak budeme sledovat a naplňovat. Nejde o to, zda jsou cíle malé nebo velké, ale o to, že vůbec jsou a my máme za čím jít. Náš život se stává smysluplný.

Vytyčování cílů, jejich plánování a naplňování je jedna ze základních funkcí managementu obchodních společností, které chtějí zlepšit způsob, jakým provádějí své podnikání, svůj „business“, aby produkovaly zboží a služby efektivněji, a tak zvyšovat svůj profit. Obdobně příspěvková organizace jakou je mateřská škola, by měla usilovat o efektivitu hospodaření a o vytváření optimálních podmínek k realizaci cílů, které si stanovila. Každý dobrý manažer si uvědomuje, že zajištění splnění těchto cílů je součástí jeho práce.

Vytvořit v organizaci plán pro realizaci cílů je proces náročný, ale mnohdy se může vytratit. Nedostatečná realizační výkonnost sama o sobě představuje největší překážku úspěchu a příčinu většiny nezdarů, jejichž důvody se chybně hledají někde jinde. Proč se strategické plány často nepodaří prosadit v praxi?

Slýcháváme: „...lidé nedělají, to co se od nich očekává, jsou nezodpovědní, nemají zájem. Je opravdu chyba jen na straně zaměstnanců? Jsme skutečně dobrými lidry, kteří nesou svůj potenciál a věci rozhýbávají, či jen v roli manažerů udržujeme chod školy?”

Jak píše Larry Bossidy ve své knize: „Realizace jako proces by měla představovat určitý systém, musí se stát **pevným prvkem strategie organizace i jeho kultury**. Role vedoucího pracovníka je v tomto systému zásadní, musí se osobně a hluboce angažovat v každodenních záležitostech školy, otevřeně informovat ostatní a být upřímný i sám k sobě. **Je rozdíl mezi tím, když organizaci někdo vede nebo když jen stojí v jejím čele. Cesta k realizaci cílů vyžaduje stálý a otevřený dialog.**”¹

¹ BOSSIDY, Larry. *Řízení realizačních procesů: Jak dosáhnout očekávaných výsledků a plánovaných cílů*. Praha: Management Press, 2004.

Tato práce si klade za cíl přinést bližší orientaci v problematice a přiblížit cestu, jak realizovat plán rozvoje školy.

Teoretická část práce se zabývá systémem strategického řízení školy, jeho hlavními etapami, identifikací cílů, které jsou členěny podle hierarchizace. V jednotlivých kapitolách lze najít vysvětlení pojmů, dále je zde zachycen proces stanovování cílů a jejich realizace. Celá práce je proložena příklady (*odlišeni kurzívou*) čerpanými z vlastní praxe na mateřské škole nebo získanými informacemi z jiných mateřských škol. V závěru jsem zařadila kapitolu z jedné dílčí, ale podstatné oblasti pod názvem „Východiska tvorby cílů předškolního vzdělávání.“ V následujících oddílech představuji příklady z plánovaných oblastí rozvoje školy a v příloze „rozkrokový“ plán vycházející ze závěru SWOT analýzy na konkrétní mateřské škole (MŠ Korálek). Cílem bakalářské práce je *vytvořit základ budoucí metodické pomůcky, která by měla provést ředitelky nebo vedoucí učitelky mateřských škol odbornou terminologií, teoretickými postupy tvorby cílů a vysvětlit souvislosti. Pro názornost a pochopení jsou témata doplněna konkrétními příklady z praxe.*

Osobní vize: bakalářská práce se stane základem pro přednáškovou činnost (krátkodobý horizont pro splnění, motivací je „volání o nezbytnosti tématu“ ze strany vzdělávacích center).

Výzkumná část práce je zaměřena na vlastní zmapování a vyhodnocení dat mezi vedoucími pracovníky státních mateřských škol a společných zařízení mateřská a základní škola. Dotazník byl distribuován i malému počtu soukromých škol. Celé téma je doloženo empirickým výzkumem, ve kterém se snažím na základě aplikovaného průzkumu uskutečnit základní cíl tj. *zmapování úrovně a způsobů rozvoje školy, realizovaného prostřednictvím hierarchizovaných cílů.*

Závěr práce je věnován shrnutí dosažených výsledků dotazování a identifikací problémových skutečností a je zformulován návrh opatření, jak situaci zlepšit a případně napravit.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Management

„Umění vést spočívá v tom, že dokážeme přimět lidi, aby nás následovali, i když to není jejich povinnost.“ John C. Maxwell

Management chápeme jako proces systematického plánování, organizování, vedení a kontrolování, který směřuje k **dosažení cílů organizace**. Je důležité jít cestou ke splnění cílů, ale zároveň je nezbytné průběžně analyzovat měnící se vnější vlivy např. zájem trhu, vlivy politické, vývoj a rozvoj technologií, demografické faktory a uvědomovat si i možnosti uvnitř vlastní organizace.

Naše cesta k dosažení cílů nevede pouze přes loajalitu, ale přes společné sdílení hodnot organizace, přes sounáležitost a přes vnitřní přijetí zaměstnanců s vytčenými cíli. Nejvyšším úkolem moderního managementu by měl být princip více přenést odpovědnost na zaměstnance a tím dosáhnout jejich lepšího zapojení do pracovního procesu a možnost ztotožnění se svým úkolem. Zaměstnanec, na kterého byla přenesena pravomoc má více sebevědomí, větší uspokojení ze svého pracovního výkonu a projevuje více iniciativy, snaží se své nápady realizovat a k tomu potřebuje s ostatními komunikovat, přesvědčovat, vést je, motivovat. Dosažený cíl přináší jedinci pocity o osobní důležitosti a zároveň získává nepřenositelné zkušenosti. Práce se může stát jednou z dominantních hodnot člověka, nejen prostředkem k získávání finančních prostředků.

Cíl je budoucnost, ale nejpřínosnější je cesta k cíli, ta nás obohacuje, rozvíjí naše dovednosti a na této cestě můžeme uplatnit všechny osobní schopnosti.

1.1 Manažerské role ředitelky mateřské školy

Při **plánování** ředitelka mateřské školy formuluje budoucí činnosti a cíle, určuje priority, rozhoduje a sestavuje realizační procesy pro plnění projektů. **Organizuje** přidělování úkolů, rozděluje kompetence, koordinuje činnosti a uplatňuje osobní přínos k úspěšnému plnění úkolů. Zaměřuje se na **řízení lidských zdrojů** tj. na získávání a udržování pracovníků, využívá jejich schopností a dovedností ve výchovně vzdělávacím procesu a v týmové práci, podporuje další vzdělávání zaměstnanců. **Vede a řídí** celý kolektiv, motivuje a ovlivňuje aktivity podřízených pracovníků, rozvíjí oboustrannou komunikaci.

Rozhoduje se ve všech manažerských činnostech, aplikuje volbu mezi více variantami jednání. **Kontroluje** skutečný stav věcí s požadovanými výsledky a přistupuje ke korigování případných nedostatků.



obr. 1 - Základní manažerské funkce. Zdroj: podle VEBER, Jaromír, et al. MANAGEMENT: Základy - prosperita - globalizace. Základní manažerské funkce. 2000 (autorka bakalářské práce).

1.2 Základní právní rámec pro mateřské školy

(další důležité právní předpisy jsou uvedeny v závěru bakalářské práce)

- **Bílá kniha - Národní program rozvoje vzdělávání v České republice** vznikl na základě usnesení vlády České republiky č. 277 ze dne 7. dubna 1999, která v něm v návaznosti na programové prohlášení z července 1998 – schválila **hlavní cíle vzdělávací politiky**. Přijaté cíle se staly východiskem „**Koncepce vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy v České republice**“ zveřejněné Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy dne 13. května 1999.
- **Rámcový vzdělávací program - předškolního vzdělávání.**
- **Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)**, ve znění pozdějších předpisů.
- **Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů**, ve znění pozdějších předpisů.

Ze zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) jsou zásadní pro **plánování cílů**: § 2 Zásady a cíle vzdělávání, § 3 Systém vzdělávacích programů, § 4 Rámcové vzdělávací programy, § 5

Školní vzdělávací programy, § 9 Dlouhodobé záměry, § 10 a § 11 Výroční zprávy, § 12 Hodnocení škol, školských zařízení a vzdělávací soustavy, § 16 Vzdělávání dětí, žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami, § 17 Vzdělávání nadaných dětí, žáků a studentů, § 18 a § 19 Individuální vzdělávací plán, § 131 Ředitel, § 136 Další pravidla hospodaření školské právnické osoby, § 137 Peněžní fondy školské právnické osoby, § 138 Fond kulturních a sociálních potřeb ...).

2 Systém strategického řízení školy

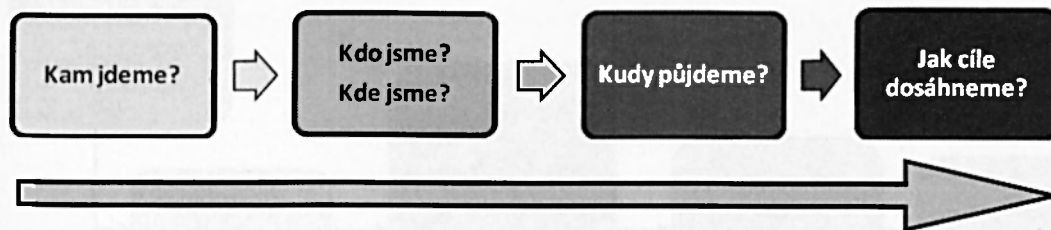
Tvorba strategického rozvoje školy je systematický, kontinuální a opakující se proces, ve kterém lidé dělají rozhodnutí o zamýšlených budoucích cílech, o tom jak tyto cíle dosáhnout a jak dosažení cílů měřit a hodnotit. Strategický rozvoj školy je scénářem vývoje školy. Proč je kontinuální? Plán rozvoje školy je souvislý, nekončí jeho vypracováním naopak nekonečnost procesu je podmínkou jeho úspěchu. Proces má svou metodologii a tudíž není náhodný, proto mluvíme o jeho systematickosti. Hodnota strategického plánu spočívá spíše v cestě samotné, než v jeho cíli.

Do procesu tvorby musí být zařazeni všichni, kdo jsou schopni a ochotni přispět svými schopnostmi, dovednostmi, nápady, svým nadšením pro realizaci společné věci – důležitost **lidí**. Tvorba strategií je i přijímáním **rozhodnutí**. Jen ty organizace, jejíž management je připraven přijímat rozhodnutí jsou schopny pracovat a řídit strategicky. Strategické plánování musí říci, kde je **cíl**, tedy výsledek, který se objeví na konci cesty. Nestačí jen cíl vybrat, je nutné říci, **jak** ho dosáhnout, kterou **cestou** k němu dospět. Strategický plán má své výsledky, které můžeme měřit kvantitativně i kvalitativně, vždy musí být **měřitelná kritéria úspěchu**.

Systém strategického řízení školy má své **hlavní zásady**:

- 1) Tvorba je opakovaný proces s různou délkou periody.
- 2) Nejhodnotnějším produktem procesu strategického plánování je proces sám. Nutí totiž organizaci k vytvoření shodně dohodnuté vize budoucího vývoje školy.
- 3) Proces je řízen ředitelkou školy.
- 4) Týmem vytvářející strategii školy je celý kolektiv mateřské školy.

Pro strategické řízení školy je důležité najít odpovědi na základní strategické otázky.



obr. 2 - Hlavní etapy procesu strategického řízení

1. **Kam jdeme?** - Odpovědí je naše vize, kterou si musíme zformulovat.
2. **Kdo jsme? - Kde jsme?** - Odpověď najdeme ve výsledcích analýz.
3. **Kudy půjdeme?** – Pomoc nám může vypracování strategického plánu.
4. **Jak se k cíli dostaneme?** – Realizace na základě rozpracované strategie, jakési „mapy“, která nás povede cestou plnou překážet, s nimiž musíme počítat, předvídat je a být na ně připraveni.

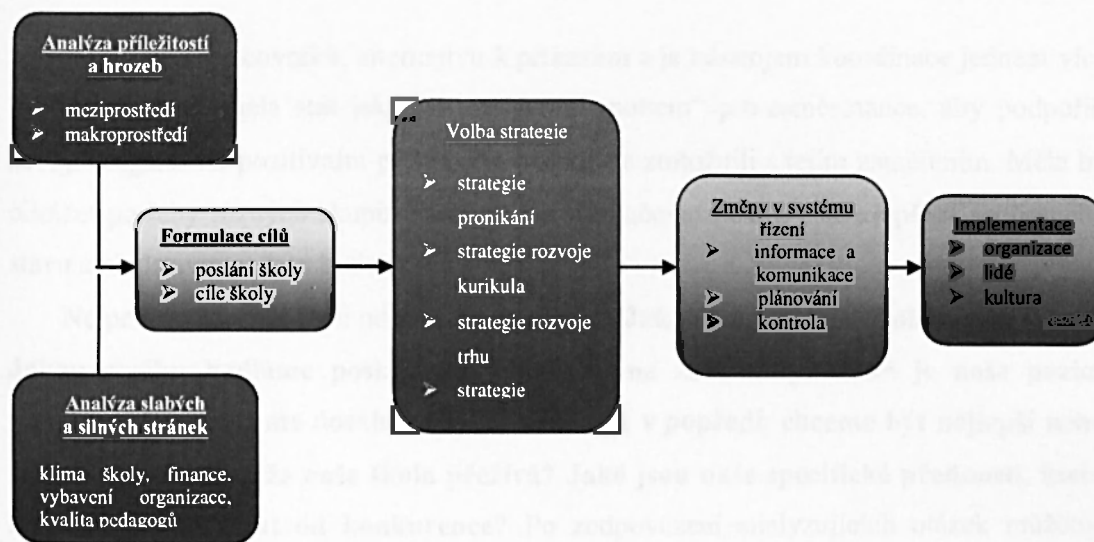
3 Strategický plán rozvoje mateřské školy

Management organizací se začíná o strategické plánování zajímat v momentě, kdy se dostává do problémů s nedostatkem dětí, financí, nedostatkem kvalifikovaného personálu apod. Je nutné s tímto rizikem počítat. Řešením této situace je předcházet riziku vytvářením strategického plánu.

Řízení školy podle strategického plánu v sobě zahrnuje v první etapě formulaci vize, mise a vytyčení základních hodnot mateřské školy. V další fázi je důležité realizovat analýzu vnějšího a vnitřního prostředí, která nám pomůže vytvořit si realistický obraz o skutečnosti. V posledním kroku se věnujeme již vypracování vlastního strategického plánu rozvoje. Všechny výše zmíněné fáze jsou předmětem procesu strategického plánování školy (viz obr. 3).

3.1 Realizace strategického plánu

Je třeba si uvědomit, že plán není náhodný soupis činností probíhající na škole, ale jsou v něm definovány konkrétní oblasti, se specifikovanými cíly a stanovenými indikátory, nástroji a termíny pro splnění (př. **oblast:** evaluační činnost; **cíl:** zhodnotit plnění cílů ŠVP; **indikátory:** vyhodnocení úrovně vzdělávací práce, naplňování kompetencí; **nástroje:** pohovory, hospitace, dotazníky...; **hodnotitel:** ředitelka MŠ; **termín:** do 30. ledna 2008).



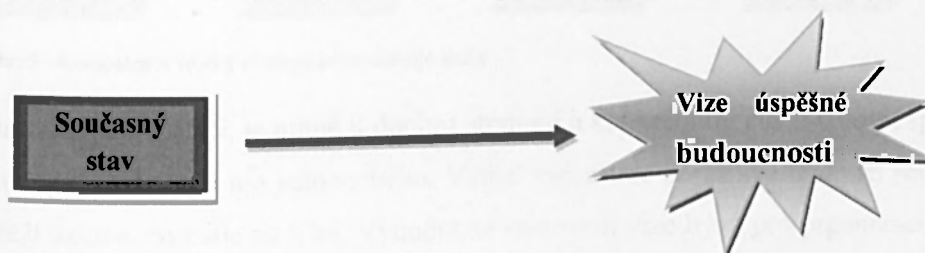
obr. 3 - Proces strategického plánování školy. Zdroj: SVĚTLÍK, J., Marketingové řízení školy, Praha: ASPI, a. s., 2006 – graficky upraveno autorkou.

3.1.1 Formulace vize

„Nejlepší cesta k předpovědi budoucnosti je její tvorba.“ (Peter Drucker)

„V projektu rozvoje školy lze za vizi považovat **jasně definovaný, realistický a věrohodný obraz** toho, čeho chce škola v budoucnosti dosáhnout.“²

Vize je vázána na vizionáře, ten vidí dopředu, jaká by měla škola být (lépe se tvoří lidem intuitivním než pragmatickým). Dobrá práce s vizí je jedním z důležitých momentů, jimiž se klasický manažer přeměňuje v lídra.



obr. 4 - Od současného stavu k budoucnosti

Vize poskytuje podmanivý obraz budoucnosti, popisuje budoucnost v jiných představách od současnosti tím, že identifikuje hlavní předpokládané dlouhodobé změny a jistě by v sobě měla odrážet hodnoty a názory na výchovu a vzdělávání.

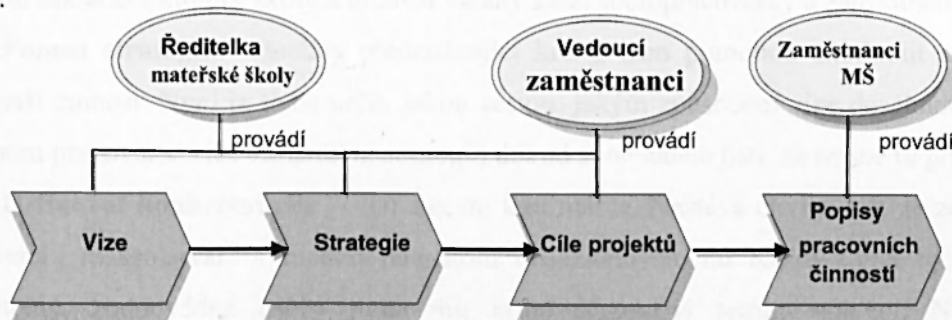
Cílem vize je inspirování všech zainteresovaných, aby se podíleli na vytváření nové budoucnosti. Je to forma stanovení cílů, ukazuje směr – cestu, představuje motivační

² PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Projektování v mateřské škole*, str. 22, Olomouc: Nakladatelství Hanex, 2004.

nástroj chování pracovníků, alternativu k příkazům a je nástrojem koordinace jednání více lidí. Vize by se měla stát jakýmsi „zásadním mottem“ pro zaměstnance, aby podpořili „svoji“ organizaci pozitivním přístupem, osobně se ztotožnili s jejím zaměřením. Měla by odrážet potřeby různých skupin zákazníků a naznačovat postupy ke zlepšení současného stavu s představou v čase budoucím.

Nejprve bychom si měli odpovědět na otázky: **Jakou službu naše škola nabízí? Jakou službu hodláme poskytovat? Jaké máme zákazníky? Jaká je naše pozice na trhu – čeho chceme dosáhnout? Chceme stát v popředí, chceme být nejlepší nebo se spokojíme s tím, že naše škola přežívá? Jaké jsou naše specifické přednosti, které nás budou odlišovat od konkurence?** Po zodpovězení analyzujících otázek můžeme přistoupit k jejímu zformulování. Formulace musí jasně odrážet, **co** vize sleduje např. prostřednictvím metafor a analogií, které jí učiní srozumitelnou všem zaměstnancům. Na závěr musí být uvedeno, k jakým **výsledkům** naplnění vize povede.

3.1.1.1 Proces stanovení vize



obr. 5 - Kompetence tvorby strategického rozvoje školy

Samotná vize nestačí, je nutné ji doplnit strategií a konkrétními cíli. Stanovit správnou vizi, strategii a cíle není nic jednoduchého. Vždyť vytváříme obraz své budoucí prosperity a jen stěží tušíme, co bude za 5 let. Vyhnout se stanovení vize bývá pro organizaci velkou chybou.

Vedoucí pracovníci, kteří se rozhodnou definovat svou vizi nebo přehodnotit stávající mohou využít následující postup.

Získat maximálně informací o vnějším prostředí – je to nezbytně nutný základ, poznat prostředí, do kterého vstupujete se svou myšlenkou. Všechny získané informace je nutné kvantifikovat. Vědět tedy, jaké potřeby a představy má náš zákazník, jak často a na jak dlouho potřebuje naši nabízenou službu apod. Velmi významnou informací je

také, povědomí o podmínkách ve školském rezortu, které vytváří stát, zřizovatel a jakými právními normami jsme povinni se řídit apod.

Zhodnotit konkurenci – zmapovat, kdo je pro nás aktivním a silným konkurentem mezi organizacemi. Hledat takové pozice, při které se škola vyrovná s vlivem konkurenční organizace a neposlední řadě hledat přístup ke konkurenčním školám.

Zjistit silné a slabé stránky – ani zde není manažer zcela bez prostředků. Velmi používaným nástrojem je SWOT analýza. Ta mu pomáhá vybalancovat vnitřní prostředí školy s jeho silnými a slabými stránkami vzhledem k vnějšímu prostředí, které je dáno příležitostmi nebo hrozbami.

Uvědomit si, co máme rádi – nejlépe se nám pracuje na tom, co máme rádi. Pak snad ani nevnímáte čas, energii, práce je nám radostí. Vše promyslíte do nejmenších detailů. Právě zde se stává nadšení hybnou silou, která nás přibližuje k vizi.

Definovat si vlastní hodnoty – tento krok se stává základem naší politiky. Určuje, kde jsou naše hranice a jakých prostředků budete využívat na cestě ke své prosperitě. Budou základem kultury školy a určovat vztahy mezi spolupracovníky a zaměstnanci.

Popsat strategii - všechny předcházející kroky nám pomohou zhodnotit prostředí pro naši činnost. Nyní je třeba určit, jakou cestou, jakým způsobem vize dosáhnout. Měli bychom pracovat s více variantami strategií, dokud si nebudete jisti, že máme tu pravou.

Definovat konkrétní cíle – vizi a cestu k ní máme. Nastává chvíle, kdy je zapotřebí realizaci „ rozkrokovat ” - rozdělit na několik dosažitelných cílů. Každý z nich by měl být měřitelný, zodpovědné osoby musí mít jasně stanovený termín splnění. Nesmíme zapomenout, v přesně stanovených etapách, na průběžnou kontrolu plnění dílčích cílů.

Kriticky vyhodnotit – je zcela na místě, hledání kritických míst, která mohou proces ztížit nebo úplně zastavit. Přehodnotíme vše ještě jednou.

3.1.1.2 Příklady vizí:

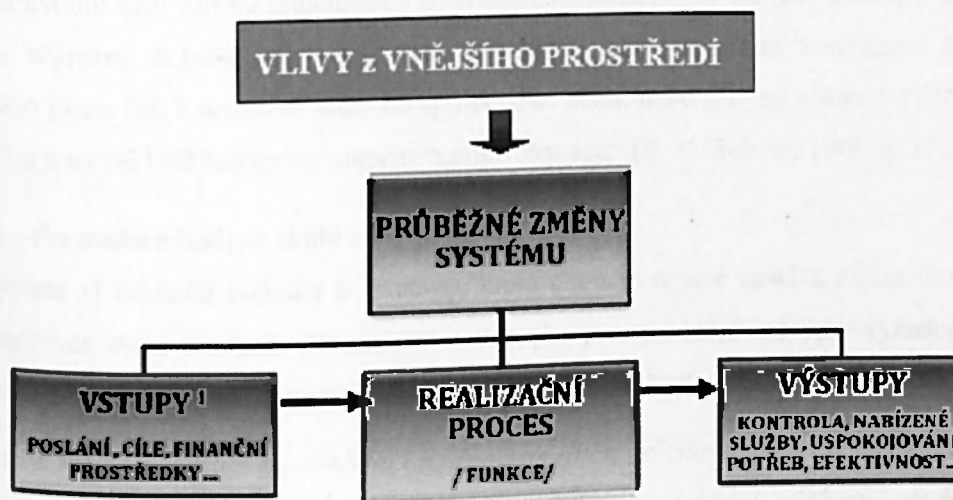
- ✓ *Škola se stane zdrojem poznání pro děti, rodiče a přátele školy. Všichni budou moci uspokojit své touhy po poznání v prostředí klidu, pochopení a spravedlnosti.*
- ✓ *Škola se stane centrem vzdělávacího, kulturního a společenského dění ve svém okolí.*
- ✓ *Naše škola bude místem, kam děti budou chodit beze strachu, kde budou mít možnost prožívat radostné dětství, získat pocit sebevědomí, rozvinout své schopnosti po všech stránkách, bez obav z neúspěchu.*
- ✓ *Otevřená škola pro všechny.*

- ✓ *Naučili jsme se létat jako ptáci, žít ve vodě jako ryby a nyní se budeme učit žít na Zemi jako lidé.*
- ✓ *V naší škole budeme vzdělávat a vychovávat děti pro život v moderním světě.*
- ✓ *Naše škola - místo vzájemné důvěry a vzájemné podpory.*
- ✓ *Naše škola povede děti prvními krůčky k celoživotnímu vzdělávání.*
- ✓ *Vytvoříme pro děti i zaměstnance školy klidné a příjemné pracovní prostředí.*
- ✓ *Naučíme děti porozumět sobě i ostatním.*

3.1.2 Formulace poslání (mise) školy

Poslání školy je prohlášení trvalého charakteru, které poskytuje pohled na současné i budoucí aktivity školy a její hodnoty. Mělo by poskytnout pochopení směru a cílů školy. Formulování poslání by mělo být unikátní pro každou vzdělávací instituci, protože každá funguje v jiném prostředí, má jiný pedagogický sbor, předmět činnosti a jiné cíle. Pokud je poslání definováno příliš úzce nebo naopak příliš široce, je obvykle formální a mívá se svým účinkem. Proto by poslání mělo být jasné a srozumitelné. Formulace mise by měla být zaměřena spíše na zákazníky školy než na nabízený vzdělávací program.

Poslání vyjadřuje - **proč** organizace existuje a **co** dělá. Nastihuje zásadní, jedinečný účel organizace, a to stručným popsáním, co organizace dělá a pro **koho** to dělá. Zahrnuje popis, jak může organizace dosahovat svého účelu existence, aby její poslání bylo unikátní a odlišovalo ji od konkurence.



obr. 6 - Model vstupů a výstupů do a ze systému (1) Vstupy: lidské, finanční, manažerské, technologické). Zdroj: REKTOŘÍK, J. a kol.: Organizace neziskového sektoru (Základy ekonomie, teorie, a řízení). Praha, Ekopress 2001. Graficky upraveno.

Realizace poslání a z něj odvozených cílů je zabezpečována u mateřské školy s využitím modelu „vstup-výstup“ (viz obr. 6, str. 17).

Na formulaci by se měl podílet tým lidí. Odrazíme se od hodnot, které jsou pro školu prioritní. Vyjádření by v sobě mělo zahrnovat vnímání přítomnosti a zaměření na žádoucí vývoj školy do budoucnosti.

Příklad: „*Jsmo úspěšnou mateřskou školou, která je orientována na dítě, podporuje jeho tvořivost a aktivitu. Škola uplatňuje jedinečný školní vzdělávací program První kroky, který je zaměřen na výchovu k lidským právům. Má dokonale vypracované cíle pro rozvíjení dítěte a jeho schopnosti učení a poznání, pro osvojení si základů hodnot, na nichž je založena naše společnost a podporuje získání osobní samostatnosti dítěte a jeho schopnosti projevat se a působit na své okolí. Chceme, aby děti každodenně odcházely z mateřské spokojené, plné zážitků a nových informací. My učitelé společně s rodiči neseme velkou zodpovědnost za to, jací lidé se z nich stanou.*“

V poslání (misi) je vyjádřena střednědobá budoucnost a ve vizi budoucnost dlouhodobá, mají tedy různá časová měřítka. Cílem obou „prohlášení“ je povzbudit zacílení a angažovanost sil k rozvoji organizace. Pokud management rozhoduje a zásadně jedná v souladu s tím, co je napsáno v „prohlášení“ stávají se důvěryhodnými a začínají nepřímo ovlivňovat jednání lidí. Deklarace o vizi a o poslání (misi) jsou pouze jedním manažerským nástrojem.

„Původní účel vzniku organizací - tj. koordinaci činností za účelem dosažení určitého cíle - zdůraznil Schein, který definoval organizaci jako racionální koordinaci činností určitého počtu lidí k dosažení určitého společného účelu nebo cíle na základě dělby práce a funkcí a na základě hierarchie autority a odpovědnosti“ (E. H. Schein, 1969, s. 15).³

3.1.3 Formulace hodnot školy

Stanovíme si základní hodnoty a principy, které chceme na své cestě k cílům dodržovat a vyjadřovat svou činností. Musíme skloubit povinnosti, které od nás vyžaduje stát, zřizovatel - s přáním rodičů, zájmy dětí a našimi vnitřními hodnotami.

Příklady: *vstřícný přístup k potřebám i možnostem dítěte, výchova dítěte s ohledem na jeho práva a povinnosti, aplikace multikulturního výchovy, globální výchovy, dodržování českých tradic a zvyků, pomoc těm nejzranitelnějším - dětem, dětem se speciálními*

³ TURECKIOVÁ, Michaela. Úvodní přednáška předmětu - Teorie organizace. Katedra andragogiky a personálního řízení. Praha: FF - UK 2002.

vzdělávacími potřebami, kvalitní předškolní vzdělávání, atmosféra školy, klima školy, prosazování pozitivních činností ve prospěch celku, dodržování etického kodexu, pozitivní komunikace uvnitř školy i mimo ni apod.

3.2 Analýza vnějšího a vnitřního prostředí

Strategické plánování je proces, ve kterém se snažíme dát do souladu stanovené dlouhodobé cíle školy s jejími možnostmi. Analýzou současného stavu zhodnotíme výchozí situaci, která umožňuje specifikovat možnosti a schopnosti organizace. Pro ilustraci jsou níže uvedeny dvě základní analytické metody.

3.2.1 Analýza vnějšího prostředí mateřské školy

K lepší identifikaci současného stavu školy, k pochopení příčin proč tomu tak je a k předpovědi jejího dalšího vývoje, je důležité provést analýzu vnějšího prostředí. Vhodnou metodou je použití metody PEST, v odborné literatuře se uvádějí i výrazy PESTE či STEP.

3.2.1.1 PEST analýza

Aktivity a činnost organizace jsou ovlivňovány vnějšími vlivy, které působí na její výkonnost. PEST analýza přispívá k identifikaci klíčových vlivů z prostředí, může nám napomoci identifikovat dlouhodobé síly či spouštěče změny a pomáhá zkoumat dopad vlivů na školu. Jde o to, uvědomit si vlivy politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické stále častěji i ekologické (PESTE). Vnější faktory mohou být příčinou neúspěchu dosažení našich cílů, proto je nutné všechny tyto faktory vzít v úvahu.

„Při hodnocení jednotlivých faktorů je potřeba vycházet ze skutečnosti, že některé z nich působí na celonárodní úrovni, dnes možná i na úrovni nadnárodní, mnohé na úrovni regionální či místní. Ještě před zahájením PEST analýzy je tedy nutné definovat **rozsah analýzy**, a to v souvislosti se spádovou oblastí školy. Je třeba zabývat se jen těmi faktory, které mají nebo mohou mít přímý dopad na konkrétní školu, typ školy. Důležité je také rozlišovat vlivy, které školu ovlivňují přímo, s nimiž se škola musí potýkat a reagovat na ně, od vlivů, které školu ovlivňují zprostředkovaně nebo nepřímo.“⁴

⁴ BĀČA, Milan. Metodický portál, STEP analýza © 2005 - 2008, Výzkumný ústav pedagogický Praha.

<u>Politicko-právní faktory</u>	<u>Ekonomické faktory</u>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ ochrana životního prostředí ✓ bariéry zahraničního obchodu ✓ přístup k zahraničním investorům ✓ stabilita vlády ✓ legislativa (včetně školské) ✓ právní vědomí ✓ autonomie škol ✓ vztahy se zřizovatelem 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ toky informací ✓ cena energií ✓ míra (ne) zaměstnanosti ✓ změny v životním stylu ✓ trh práce ✓ platové podmínky ✓ konkurence ✓ možnost sponzoringu ✓ mimorozpočtové zdroje školy
<u>Sociálně-kulturní faktory</u>	<u>Technologické faktory</u>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ kariérová očekávání ✓ počet uzavíraných manželství ✓ věkové rozvrstvení ✓ míra porodnosti ✓ spádová oblast školy ✓ zájem o školu ✓ vztahy mezi školami v regionu 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ výdaje na výzkum a vývoj ✓ zaměření na technologie ✓ patentová ochrana ✓ automatizace ✓ nové technologie ✓ dostupnost moderních technologií ✓ know-how

Tabulka 1 - Možné faktory ovlivňující organizaci z vnějšího prostředí

Vnější faktory, které školu mohou přímo ovlivnit:

- **regionální:** počet mateřských škol v obci, poloha mateřské školy v obci, postavení obce v regionu, vztah k regionu, konstruktivní reakce regionu, základní školy umístěné v blízkosti mateřské školy, dopravní obslužnost...
- **demografické:** demografická křivka, migrace obyvatelstva, počet matek na rodičovské dovolené, nová výstavba, zájem zákonných zástupců o přijetí dětí do mateřské školy, počet dětí s odkladem školní docházky...
- **hospodářské:** celkový stav ekonomiky, konkurenční prostředí, zaměstnanost, trh práce, výše platů a mezd, průmyslová oblast...
- **technologické:** rozvoj informačních a komunikačních technologií, finanční dostupnost k pořízení nových technologií, využití obnovitelných zdrojů energie ve školství, vývoj a výzkum...
- **přírodní:** stav životního prostředí, přírodní zdroje, politické vlivy na zlepšování životního prostředí...
- **politické:** legislativa, právní vědomí rodičů a zaměstnanců školy, autonomie škol, politické vlivy ve společnosti, v regionu, v obci...

- **školské:** školské právní normy, financování škol, školský systém, konkurenční školy, vzdělávací nabídky, pohled na předškolní vzdělávání, úroveň vzdělávání, dlouhodobá koncepce předškolního vzdělávání, závaznost a platnost RVP PV...
- **kulturní:** kulturní příležitosti a nabídky v obci, kulturní a společenské tradice a zvyky, vliv médií, vliv různých kultur, volnočasové aktivity...

3.2.2 Analýza vnitřního prostředí mateřské školy^{5,6}

Školy, které jsou posazeny do stejných podmínek vnějšího prostředí, se mohou od sebe ve své kvalitě a úspěšnosti velmi lišit a to svým obsahem vzdělávacího programu, tradicí, stylem řízení, cíli, klimatem, image, kapacitou, vzdělávacími výsledky apod. Vnitřní zdroje každé školy můžeme rozdělit do dvou oblastí: **zdroje nemateriálního charakteru** (nehmotné zdroje) a **zdroje materiálního charakteru** (hmotné zdroje).

Příklady hmotných zdrojů:

- ✓ **lidské zdroje:** počet fyzických osob, přepočtený počet úvazků, věk, kvalifikace, stabilita, management, motivace, komunikace, delegované odpovědnosti, zájem o další vzdělávání, kvalita vzdělávacího procesu, loajalita ke škole...
- ✓ **finanční zdroje:** přidělené finanční prostředky, peněžní fondy školy, efektivita vynakládání finančních prostředků, sponzoring, financované projekty a programy a jiné mimorozpočtové zdroje
- ✓ **zařízení a technologie:** učební pomůcky, materiály, nábytek, rozmanitost technické vybavení (kvalita, množství, dostupnost, využitelnost, přiměřenost...)
- ✓ **budova a školní zahrada:** umístění školy, členění školy, velikost školy, sociální zázemí, vybavenost školní zahrady, bezpečné prostředí školy...
- ✓ **informační systémy:** jeho kvalita, využitelnost, dostupnost, modernizace, množství
- ✓ **systémy:** informační, plánovací, kontrolní, hodnocení kvality
- ✓ **řízení školy a strategie:** lidský faktor - styl řízení, delegování odpovědnosti, kvalita plánování, zpětná vazba, organizace školy, realizace vize, mise, cílů...
- ✓ **koncepční záměry:** školní vzdělávací programy, třídní vzdělávací programy, integrované bloky, projekty, kroužky...



⁵Zdroj: SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. Praha: ASPI, 2006.

⁶Zdroj: BEČVÁŘOVÁ, Zuzana. *Analýza SWOT a její praktické využití při zpracování školního vzdělávacího programu*. Praha: VÚP Praha, 2006.

Příklady nehmotných zdrojů:

- ✓ image školy - *vnímání dětmi, rodiči, managementem, zřizovatelem, médii...*
- ✓ zájem o školu - *dostatečný počet dětí*
- ✓ know-how - *souhrn poznatků, znalostí a postupů získaných dlouholetou zkušeností*
- ✓ infrastruktura - *soubor odvětví zajišťující ekonomické a sociální systémové funkce*
- ✓ tradice - *dodržování českých tradic a zvyků (Masopust, Velikonoce, Vánoce, svátky)*
- ✓ historie školy
- ✓ klima školy - *vztahy mezi dětmi, dětmi a učitelkami, vztahy rodičů a zaměstnanců, nadřízenými podřízenými zaměstnanci, učitelkami a provozními zaměstnanci...*
- ✓ kontakty - *na místní úrovni, mezinárodní...*
- ✓ úspěšnost dětí v základní škole - *hodnocení přicházející ze strany rodičů a ZŠ*
- ✓ schopnost reagovat a provést změny - *umění motivace, styl řízení, cílevědomost ředitelky*

3.2.2.1 SWOT analýza

Je to metoda, kterou získáváme přehlednou zpětnou vazbu identifikovaných jevů. Skládá ze dvou analýz, a to hodnocení vnitřních a vnějších podmínek. Jejím principem je jednoduchá a objektivní charakteristika silných a slabých stránek školy, zmapování současného stavu, identifikace kritických oblastí (kde je největší problém), ujasnění si základu pro zaměření celé rozvojové strategie školy, pro formulaci strategických cílů a rozvojových aktivit (cesta, jak dál), je základem pro stanovení pozice školy ve srovnání s jinými školami (konkurence) a získáváme zkušenosti z týmové práce (rozdílnost vnímání, komunikace, naslouchání, consensus při stanovení priorit, kooperace, participace, přijímání rolí apod.). Analýza  představuje hodnocení silných a slabých stránek uvnitř prostředí školy a analýza  představuje hodnocení příležitostí a ohrožení (hrozeb), které se nacházejí ve vnějším prostředí.

Zkratka SWOT je označením vycházející ze začátečních písmen anglických termínů:

- „S” - silné stránky (Strengths)
- „W” - slabé stránky (Weaknesses)
- „O” - příležitosti (Opportunities)
- „T” - hrozby (Threats)

	Pozitivní faktory	Negativní faktory
Vnitřní podmínky	<p>S (Strengths) Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ dostupné zdroje ✓ dovednosti, které máte, a jsou nezbytné k dosažení cíle ✓ schopnosti ✓ výhody v porovnání s jinými MŠ <p>Následný postup: vytěžit z těchto položek.</p>	<p>W (Weaknesses) Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ nedostatek zdrojů ✓ nedostatek dovedností ✓ nedostatek schopností ✓ nevýhody v porovnání s jinými MŠ <p><u>Stanovte si příčiny!</u> Následný postup: tyto položky zlepšit, co pro to můžete udělat.</p>
Vnější podmínky	<p>O (Opportunities) Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ šance, které se nám nabízejí díky změnám ve vládní politice, financování... ✓ trendy ✓ akce: semináře, kde můžeme představit své programy, projekty <p>Následný postup: sledovat tyto faktory</p>	<p>T (Threats) Hrozby (Rizika)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ překážky ✓ zvýšená konkurence ✓ nedostatečné financování ✓ nezájem zákazníků (rodičů) ✓ byrokratické přístupy institucí ✓ měnící se politická rozhodnutí zřizovatele <p>Následný postup: tyto položky eliminovat.</p>

Tabulka 2 - SWOT analýza (viz 15.2 Příloha – SWOT analýza a její rozpracování)

Průběh SWOT analýzy

- Příprava (*informování zaměstnanců; motivace; stanovení si cíle; formulace kritérií; volba koordinátorů, sestavení časového harmonogramu...*).
- Monitorování (*určení zdrojů informací – dotazníky, ankety, rozhovory, hospitace, kontroly, pedagogická dokumentace, statistické ukazatele, pozorování, inspekční zprávy; dále personální zajištění; rozdělení úkolů; průběžné sledování; třídění informací ...*).
- Utváření pracovní verze (vedení školy).
- Diskuse (záznam připomínek).
- Vyhodnocení metody:
 - ✓ rozdělit výčet veškerých silných stránek a jejich příčin mezi potenciální příležitosti a rizika
 - ✓ rozdělit výčtu veškerých slabých stránek a jejich příčin mezi potenciální příležitosti a rizika
 - ✓ eliminování slabých stránek, které mohou organizaci ohrožovat
 - ✓ vytěžit z příležitostí, které jsou silnými stránkami školy

- ✓ zlepšit slabé stránky, které by mohli být příležitostmi
 - ✓ sledovat oblasti, kde je škola silná, ale mohla by ji ohrozit potenciační rizika
- Zveřejnění výsledku analýzy.
 - Uvedení závěrů z analýzy do praxe, např. aplikovat postupné změny v organizaci, zaměřit se na rozvoj lidských zdrojů, na vyhledávání mimorozpočtových zdrojů, přehodnotit stávající cíle SVP, spolupráci s rodiči apod.

SWOT analýza se řadí mezi důležité nástroje, který může škola využít pro vyhodnocování činnosti školy ve spolupráci s celým týmem pracovníků. Cílem analýzy je uvědomit si vlivy na školu, získané informace cílevědomě a systematicky uspořádat a případně si potvrdit vlastní závěry. Analýza by neměla být izolovaná od jiných metod a forem hodnocení kvality školy zaměřených na různé oblasti její činnosti, měla by se stát nedílnou součástí všech procesů a měla by v sobě zahrnout celý výchovně vzdělávací proces.

Příklad z praxe:

Příležitosti:	Hrozby:
<i>čerpání finančních prostředků z fondů EU</i>	<i>úbytek populace</i>
<i>novelizace zákonů</i>	<i>problém získání kvalitního personálu</i>
<i>vytvoření prosperující vzdělávací soustavy</i>	<i>skeptický pohled učitelů na stávající situaci ve školství, negativní pohled do budoucnosti</i>
<i>zvýšení veřejných výdajů na vzdělávání</i>	<i>omezený výběr školy podle uvážení rodičů (kapacita, spádovost, přijetí dítěte spojeno s trvalým bydlištěm...)</i>
<i>celoživotní vzdělávání</i>	<i>vzdělávání není pro politiky skutečnou prioritou</i>
<i>úhrada části nákladů na mateřské školy</i>	<i>prioritní hodnotou společnosti jsou peníze</i>
<i>tvorba ŠVP podle podmínek škol</i>	<i>vývoj prostředí malých měst neupřednostňuje vzdělávání, ale je vybudován na síti neformálních vztahů</i>
<i>potřebnost mateřských škol</i>	<i>nevymáhání dodržování etických zásad společnosti</i>
<i>zvyšování počtu nově narozených dětí</i>	<i>slučování škol</i>
<i>nová osobnost na místě ministra školství</i>	<i>výhodnější uplatnění absolventů pedagogických škol v jiných resortech než ve školství</i>

Tabulka 3 - Faktory ovlivňující školu z vnějšího prostředí - MŠ Korálek v Pardubicích

Příklady stanovení priorit a návrhů řešení:

- *Být školou konkurenceschopnou - provádět analýzu zájmů rodičů, sledovat nabídku ostatních škol, být iniciativní a zároveň první v netradičních nabídkách.*
- *Rozvoj lidských zdrojů - podporovat prohlubování studia pedagogů na vysokých školách.*
- *Zařadit zaměstnance z 1. – 5. platové třídy do 12. platového stupně (Kolektivní smlouva - při existenci odborové organizace).*
- *Výběr nových pedagogických zaměstnanců - spolupracovat s pedagogickými školami a VOŠ.*
- *Státní finanční zdroje - jednat s odborem školství příslušného krajského úřadu o dopadech jejich rozdělení finančních prostředků na ONIV.*
- *Mimorozpočtové zdroje - získat finanční prostředky z fondů EU (zdroje, cesty, volba z možných variant, náměty a způsob pro zpracování projektů, tiskopisy a forma zpracování, administrativní úkony, prevence možných chyb).*

4 Cíle školy

„Kdo ví proč, je mu snesitelné téměř každé jak.” Friedrich Nietzsche:

„S radostí, chutí a ze vsí síly sledovat nejbližší cíle je jediná cesta, jak dosáhnout ten nejdálčenější.” F. Hebbel

Pokud se chystáme plánovat nebo si stanovit nějaký cíl, měli bychom zvážit, zda stačíme na splnění naplánovaného, zda to není nad naše síly, zda je časový horizont splnitelný, a zda je náš cíl reálný. Nemá cenu dávat si zbytečně vysoké a náročné cíle, když je od začátku jasné, že na ně nestačíme. Ztěžujeme si dosahování dalších met organizace.

Efektivita každé činnosti souvisí s jasností cíle. Efektivnost plánů je tedy daná stupněm dosažení vytyčených záměrů či cílů. Dosažení cíle se musí promyslet a rozhodnout se, jak jej chceme dosáhnout, za jakých podmínek a co k tomu budeme potřebovat. Manažer musí plánovat a tím zjistit jaká je potřeba druhů vzájemných organizačních vztahů, jaká kvalifikace pracovníků je nutná, jakým způsobem tyto pracovníky vést a jaký druh kontroly je vhodný. Kontrola je v zásadě porovnání

skutečnosti s plánem, abychom měli jistotu, zda svého cíle dosáhneme. Při zjištění odchylky od plánu můžeme přijmout nápravná opatření pro dosažení našeho cíle.

4.1 Hierarchie cílů⁷

Při strategickém plánování pracujeme s následujícími cíli, které jsou na různém stupni úrovně:

1. Obecné strategické cíle, které v sobě zahrnují dlouhodobé záměry školy. Rozpracovávají vizi a misi, přinášejí očekávání a posilují komunikaci a motivaci pracovníků. Vyjadřují nejdůležitější směr rozvoje.
2. Cíle pro klíčové oblasti, které jsou již více specifické a odrážejí, co bude realizováno a jakým způsobem.
3. Dílčí cíle, které jsou detailní a jsou pro ně charakteristické, že bývá uveden i termín pro splnění a indikátory pracovního výkonu.

Všechny cíle jsou provázány, cíle dílčí vyznačují cestu ke splnění cílů postavených na vyšší úrovni tj. cílů strategických.

4.2 Význam cílů

Cíle pomáhají definovat místo školy v jejím prostředí. Lidé, kteří se s cíli ztotožní, mají jasný směr své činnosti a jsou ve větší míře motivováni pro jejich realizaci. V procesu rozhodnutí je třeba eliminovat konflikty při rozhodování, rozlišovat podstatné od nepodstatného a určovat priority. Důležitou etapou je vlastní realizace, při které je potřeba organizovat a koordinovat potřebné aktivity, stanovovat standarty (kritéria) pro hodnocení dílčích pracovních výkonů a porovnávat dosažený cílový stav s původně naplánovaným cílem. Činnost je úspěšnější, jsou-li cíle jasně a srozumitelně stanoveny, jsou-li zvoleny optimální varianty způsobu jejich dosažení, zajištěny odpovídající zdroje, definována měřítko kontroly a kritéria hodnocení.

Cesta snižování rizik z neznámé budoucnosti je skryta v objektivním uvědomění si určitých rizik, v jejich pojmenování a v naší vlastní připravenosti k eliminaci zjištěných bariér. Cíle nás podněcují k realizaci organizačních změn, čím máme lepší představy o účincích budoucí organizační změny, tím větší máme později možnost vyrovnat se s jejich důsledky. Splněním cílem posuzujeme výsledky, motivujeme zaměstnance pro další záměry školy a hlavně zhmotňujeme naši vizi, jež stála na úplném počátku cesty.

⁷ Zdroj: Eger, L.; Egerová, D.; Vašátková, J. čerpáno z přednášky: *FPDV Modul D. Strategie rozvoje školy*, Národní projekt Úspěšný ředitel (ESF), NIDV Pardubice. 2007 (s. 15)

4.3 Vlastnosti cílů - pravidlo SMART

- ✓ Specifický (v množství, kvalitě a času)
- ✓ Měřitelný (má jednotku měření)
- ✓ Akceptovaný (podřízení s ním souhlasí)
- ✓ Realistický (musí být dosažitelný)
- ✓ Termínovaný (je možno sledovat jeho postupné plnění)

Specifický znamená, že obsah je formulovaný co nejkonkrétněji a zároveň co nejstručněji, nesmíme zaměňovat s popisem úkolů. Má-li cíl být vodítkem, je nutné, aby specifikace cílů byla co nejsrozumitelnější.

Měřitelný pro nás znamená, abychom používali kvalitativní kritéria a kvantifikovaných veličin. Použití kvantifikace umožňuje snadné pochopení úkolu, dovoluje průběžně hodnotit jeho plnění, jednoznačná je i následná kontrola stupně plnění či splnění plánovaných cílů.

Akceptovaný, pokud cíl zaměstnanec osloví a oni ho akceptují a ztotožní se s ním, reakcí je potom vysoké pracovní nasazení a aktivují se skryté možnosti jednotlivců i celého týmu.

Realistický vystihuje, že cíle lze dosáhnout, ale jen za předpokladů, že má zaměstnanec k dispozici potřebné zdroje.

Termínovaný, splnění této vlastnosti cíle, vyžaduje stanovení konkrétního termínu splnění, což je zároveň jedno z kritérií pro vyhodnocení požadovaného konečného stavu.

4.4 Postupy při stanovování cílů

- **Komunikování** – sdělit svoje cíle ostatním (vedoucím pracovníkům organizace, kolegům), kteří nás později mohou motivovat v jejich plnění.
- **Formulování a záznam cílů** – formulování cílů nás donutí si vyjasnit požadavky a také je budeme mít stále na očích. Jakou službu hodláme poskytovat? Jaké máme zákazníky? Jaká je naše pozice na trhu – čeho chceme dosáhnout? Chceme stát v popředí, chceme být nejlepší nebo se spokojíme s tím, že naše škola přežívá? Jaké jsou naše specifické přednosti, které nás budou odlišovat od konkurence?

„ Při formulaci cílů potřebujeme rozlišovat účel a prostředek, pracovní a rozvojový cíl. Rozvojový cíl je prostředkem k dosažení pracovního cíle. Mnohdy používáme otázky, s nimiž postupujeme od konce: Tyto otázky mohou mít charakter proč.“⁸

(př.: „Proč potřebuji mít v týmu speciálního pedagoga? – Protože naše vize stanovuje, že chceme být školou otevřenou, tedy i pro děti se speciálními vzdělávacími potřebami.“)

- **Transformování cíle do úkolů** (příklad: *cílem je obsadit novým zaměstnancem pracovní místo učitelky mateřské školy. Úkoly z tohoto cíle vyplývající mohou být: vyhledávat nabídky pracovních míst a inzerovat na úřadu práce, na pedagogických školách, v místním tisku, v odborném tisku, prostudovat soustředěnou databázi zájemců, informovat se u jiných mateřských škol, u zřizovatele apod.*).
- **Delegování odpovědnosti za plnění** – určit primární cíl, specifikovat úkoly, delegovat úkol s odpovědností za dosažení, termínovat dosažení úkolu, termíny a odpovědnost za průběžnou kontrolu, shrnout a vyhodnotit dosažené výsledky.

V zásadě platí, čím kratší doba, tím konkrétnější cíl bychom si měli určit. Stanovování cíle je kritickým prvkem plánování, kdy rozhodujeme o budoucnosti. O stavu, kam organizace chce dospět. V přípravné fázi tvorby cílů se shromažďují informace, analyzují se výsledky minulých období a vyhodnocuje se dosažená úroveň vytyčených cílů. Abychom priority k hlavnímu cíli určili správně, je nutné vymezit časový rámec, obsah, oblast a návaznost na ostatní cíle v organizaci. Při formulaci cíle je vhodné, abychom hovořili v přítomném čase, jako kdyby požadovaný stav již nastal. Je to výstižnější a usnadňuje to kontrolu dílčích cílů. Motivující cíle jsou vždy atraktivnější, proto bychom měli formulovat pozitivně.

Ve školství začíná hierarchizace cíli, které stanoví Národní program rozvoje vzdělávání v České republice a končí cílem vyučovací jednotky na konkrétní škole. Škola má ve své zřizovací listině danou rozhodující prioritu, poskytovat vzdělávání, což všechny školy plní, ale rozdíl mezi nimi je dán úrovní a postupy při uplatnění vzdělávacích cílů a také v míře jejich naplňování.

⁸ Zdroj: HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha, Grada Publishing 2007 (s. 144).

4.5 Metoda pro realizaci cíle⁹

Využijeme techniku „Hvězda otázek ” někdy se používá název „ Policejní otázky ”, která nám usnadní plánování procesu realizace cíle.

Otázky:

- **PROČ?** Odpověď lze najít ve vizi a misi školy, které odrážejí naši představu o budoucnosti a významu existence školy.
- **KDO?** Zaměstnanci jsou ti, kteří se stanou realizátory vytyčeného cíle. Je třeba na ně delegovat odpovědnost za splnění dílčích úkolů.
- **CO?** Znamená vytyčit dílčí úkoly (kroky) do realizačního plánu.
- **KDE?** Uvědomit si pro jaké pracovní úseky je plán určen, kde konkrétně se bude realizovat.
- **KDY?** Stanovit si závazný termín pro splnění cíle, což je jedno z kritérií hodnocení.
- **JAK?** Najít společně s týmem školy způsob, jakým by měly být dané úkoly realizovány – jakými technikami a metodami.



obr. 7 - Hvězda otázek

5 Východiska pro tvorbu cílů předškolního vzdělávání

Hierarchizace cílů předškolního vzdělávání začíná cíli, které stanoví **Národní program rozvoje v České republice** a končí realizovaným cílem vzdělávacího procesu na konkrétní mateřské škole. Cíle vznikají na závěr rozhodovacích procesů, nikoliv nahodilých nápadů. Státními institucemi vytyčené cíle nelze převzít v obecné rovině, ale škola je musí

⁹ Zdroj: ELSNER, D. a KNAFEL, K. 2000. *FPDV Modul D. Strategie rozvoje školy*, Národní projekt Úspěšný ředitel, přednáška na NIDV Pardubice.

aplikovaně rozpracovat pro svoje konkrétní podmínky a přizpůsobit je probíhajícímu procesu rozvoje.

MŠMT ČR vydalo v souladu s § 4 odst. 3 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů **Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání** (dále RVP PV), který je oficiálním závazným dokumentem, který vymezuje hlavní požadavky, podmínky a pravidla pro vzdělávání dětí předškolního věku ve školách zařazených do sítě škol. RVP PV stanovuje vzdělanostní základ, na který může navazovat základní vzdělávání. Představuje východisko pro tvorbu školních vzdělávacích programů (dále SVP) a jejich realizaci. Určuje společný rámec závazný pro mateřské školy a zároveň je to dokument směrodatný pro učitele, ale také pro zřizovatele.

5.1 Hlavní úkoly předškolního vzdělávání

- ✓ Doplnovat rodinnou výchovu.
- ✓ Zajistit dětem dostatek podnětů k jeho aktivnímu rozvoji a učení.
- ✓ Obohacovat denní program dětí.
- ✓ Poskytovat odbornou péči.
- ✓ Podporovat individuální rozvoj dětí.
- ✓ Usnadňovat dětem jeho další životní a vzdělávací cestu.
- ✓ Mateřská školy může plnit i úkol diagnostický (zejména k dětem se speciálními vzdělávacími potřebami).

RVP PV uvádí některé kategorie, stanovuje cíle v podobě záměrů a cíle v podobě výstupů a to na úrovni obecné a oblastní. Jednotlivé klíčové kompetence jsou popsány v úrovni, které může dosáhnout předškolní dítě. Jsou charakterizovány poměrně obecně. Pokud bychom je analyzovali podrobněji, dospějeme k celé řadě dílčích kompetencí (očekávaných výstupů) uváděným v rámci různých vzdělávacích oblastí. Znamená to, že vzdělávací obsah je stanoven tak, že přispívá k vytváření jednotlivých klíčových kompetencí. Dílčí kompetence prolínají napříč vzdělávacími oblastmi a společně se podílejí na vytváření kompetencí klíčových. Platí tedy i opačně, že klíčové kompetence lze rozkročovat do kompetencí dílčích a promítnout je do konkrétních činností, které předškolní dítě dokáže vykonat.

5.2 Členění vzdělávacího obsahu v RVP PV

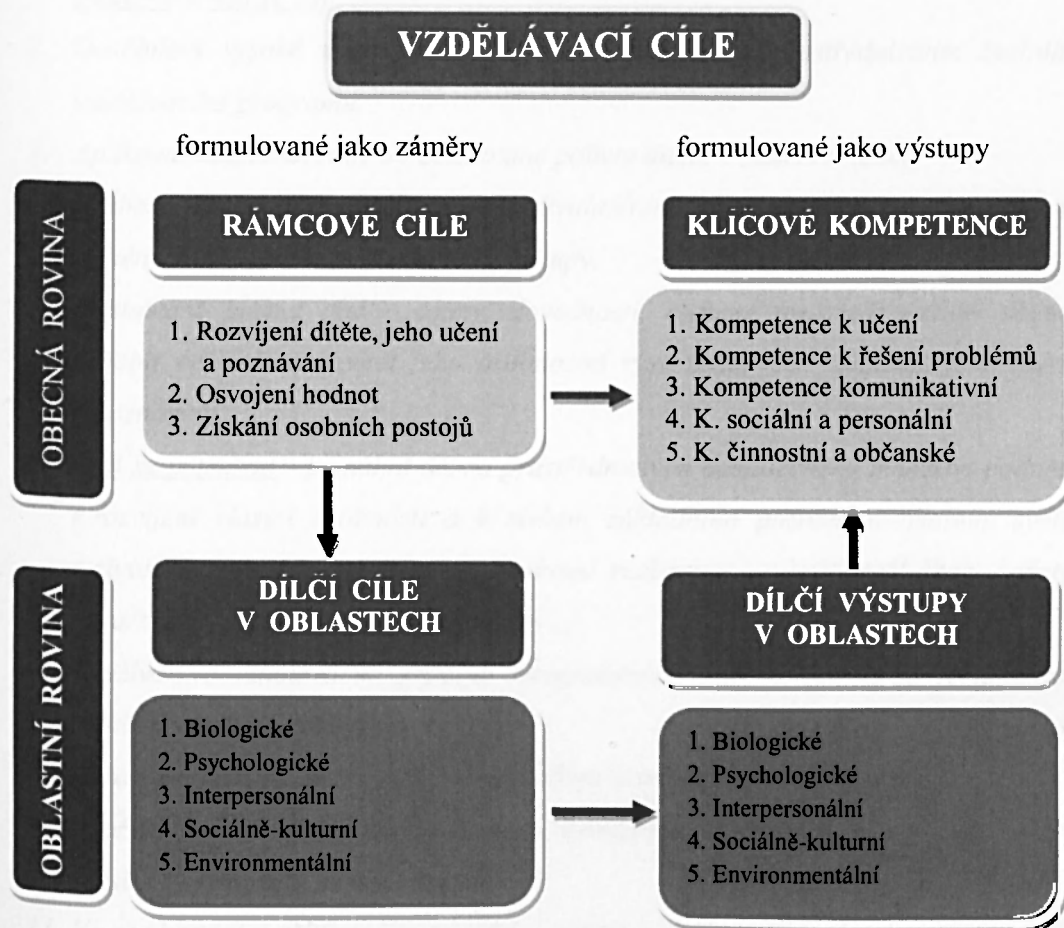
- ✓ Biologické pod názvem – **DÍTĚ a JEHO TĚLO**
- ✓ Psychologické pod názvem – **DÍTĚ a JEHO PSYCHIKA**
- ✓ Interpersonální pod názvem – **DÍTĚ a TEN DRUHÝ**
- ✓ Sociálně-kulturní pod názvem – **DÍTĚ a SPOLEČNOST**
- ✓ Environmentální pod názvem – **DÍTĚ a SVĚT**

Každá vzdělávací oblast zahrnuje dílčí cíle, vzdělávací nabídku a očekávané výstupy, učitelky zde mohou čerpat ze škály rizik, která by mohla ohrozit úspěch vzdělávacích záměrů. Požadavky RVP PV musí být aplikovány ve **školním a následně v třídním vzdělávacím programu** (dle konkrétních podmínek).

RVP PV ukládá učitelce stále sledovat tři rámcové cíle (záměry). Učitelka by se měla zaměřovat nejen na oblast poznávací, ale i na rozvíjení postojů a hodnot dítěte. Neznamená to, že dílčí záměry a výstupy začne opisovat (jsou velmi obecné, rámcové), ale s jejich pomocí si musí stanovit vlastní konkrétní vzdělávací cíle – někdo má plány z hlediska cílů podrobné, někdo si formuluje cíle obecněji, ale zaměřuje se spíše na průběžnou evaluaci (vzdělávacího procesu, jeho výsledků...).

Plány na mateřských školách by měly mít podobu **integrovaných bloků** (projektů, programů, tematických celků plněných v různém časovém období).

„Cíle formulované v rámci integrovaných bloků musí být dostatečně komplexní, konzistentní, přiměřené i kontrolovatelné. Jsou usměrňující, řídí práci učitelky, ale nespuzují ji a neomezují v individualizaci a v tvořivosti.“¹⁰



obr. 8 - RVP PV - vzdělávací cíle na úrovni obecné a oblastní

¹⁰ Citováno z přednášky SMOLÍKOVÁ, Kateřina. *Nové trendy v předškolním školství*, konference Jičín, 2004.

6 Příklady cílů z oblastí rozvoje školy

(Mateřská škola Korálek v Pardubicích)

Vzdělávací cíle

1. *Vzdělání založit na čtyřech pilířích: učit se poznávat, učit se jednat, učit se žít společně a učit se být.*
2. *Dosáhnout vysoké míry kurikulární autonomie školy prostřednictvím školního vzdělávacího programu.*
3. *Aplikovat vzdělávací cíle do celého dne pobytu dítěte v mateřské škole.*
4. *Hluboce se zabývat průběžným individuálním vývojem dítěte a na základě zjištěných skutečností volit vhodné přístupy.*
5. *Dostatečně poznat dítě – zájmy, dovednosti, rodinné prostředí s cílem účinně působit na dítě a rozvíjet jeho osobnostní rysy /zvědavost/ a hlavně jeho zájem o poznávání.*
6. *Učit se poznávat - pomáhat dětem prostřednictvím dostatečného množství podnětů k rozvíjení vlastní osobnosti a k získání základního poznání o okolním světě, o životě a člověku samotném – poznávání realizovat i mimo areál školy /výlety, exkurze, besedy, porovnávání, návštěvy.../*
7. *Využívat ve vzdělávacím procesu integrovaných bloků – projektů, tematických celků, programů, kroužků...*
8. *Zařazovat prožitkové, situační, kooperativní a spontánně sociální učení.*
9. *Využívat didakticky zacílených činností: spontánních i řízených.*
10. *Myslet v první řadě na toho, kdo se učí.*
11. *Ve spolupráci s PPP v Pardubicích provést 1 pedagogicko-psychologický akční výzkum a opatření z něj vyplývající cíleně implementovat do vzdělávacího procesu.*

Výchovné cíle

1. *Učit se jednat - vytvořit dětmi pro každou třídu Pravidla chování a přiřadit k nim symboly.*
2. *Společně s rodiči aplikovat „Dvacatero” pro rodiče, vést rodiče k zájmu o školu a nabídnout škole pomoc.*
3. *Učit se žít – společně rozvíjet pochopení pro ostatní lidi – vzájemné porozumění.*

4. Učit se být – rozvíjet samostatnou osobnost dítěte a zároveň učit dítě nést důsledky za svá jednání a chování.
5. Vytvořit podmínky pro pozitivní multikulturní prostředí školy.
6. Vytvořit podmínky pro pozitivní multikulturní prostředí tříd.
7. Rozvíjet hodnotový potenciál dětí a poznávat jiné kultury.
8. Být otevření k integraci dětí jiných národností.
9. V procesu výchovy k lidským právům dále pokračovat při přestupu na základní školu (spolupráce se ZŠ Studánka a ZŠ Dubina).
10. Udržet větší kolektivy dětí z mateřské školy jako celek při přestupu do základních škol.
11. Uvést do života Školní řád a vyžadovat jeho plnění rodiči i zaměstnanci – ukotvení práv i povinností.
12. Aplikovat depistáže před nástupem dětí do mateřské školy.
13. Aplikovat do mateřské školy adaptační pobyty dětí.
14. Naplňovat cíle ukotvené ve ŠVP První kroky a TVP.
15. Hluběji poznávat dítě jako objekt působení a výchovy, nepřípustně nezobecňovat a negeneralizovat – dítě se rychle mění a s ním se musí měnit i učitelka.
16. Dosahovat ve třídě přátelskou a dělnou atmosféru.
17. Vychovávat děti k sounáležitosti se školou, k hrdosti a úctě k jejím symbolům (logo, hymna, vlajka, trička se znakem, označení tříd...).

Cíle v řídicí činnosti školy

1. Sladit strategické, koncepční, cíle záměrů a plánů školy.
2. Zdokonalit styl řízení školy zvýšenou participací na řízení většího počtu zaměstnanců a prosazením demokratických principů v managementu školy.
3. Do konce roku 2008 přenést všechnu agendu do databázi PC.
4. Vzdělávat na počítači všechny pedagogické zaměstnankyně v základním a vyšším stupni.
5. Vytvořit portfolio školy.
6. Vzdělávat systematicky podle Školního vzdělávacího programu První kroky.
7. Postupně zvyšovat odpovědnost vedoucích zaměstnanců, delegovat na ně více pravomocí.
8. Průběžně reagovat na změny v souvislosti s novými školskými právními předpisy.

9. Hospitacemi ověřit zda učitelky uplatňují moderní vyučovací metody a kooperativní formy práce, s cílem dosáhnout schopnosti u všech pedagogů.
10. Marketingovými opatřeními zvýšit zájem veřejnost o školu.
11. Zlepšit operativně informace o škole na internetovém portále, delegovat tento úkol na konkrétního zaměstnance a sledovat počet vstupů z veřejnosti (nově – jídelniček v týdenních intervalech, k dispozici pro rodičovskou veřejnost základní vnitřní organizační směrnice, žádost o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání, Školní řád, Kritéria pro přijímání dětí, připravované akce, akce Klubu rodičů, aktuální stav pokladni hotovosti v Klubu rodičů s jeho příjmy a výdaji apod.).
12. Využít metod komparace a Shadowing - stínování pro větší rozvoj konkurenceschopnosti školy.
13. Využívat výzkumů, průzkumů, analýzy SWOT, PEST a anketní metody pro stanovování nové strategie školy.
14. Zvýšit kvalitu práce na všech úsecích mateřské školy – v první etapě zpracovat strategický plán pro zvýšení kvality práce.

Cíle v oblasti personální

1. Podpora prohlubování a rozšiřování kvalifikace pedagogických pracovníků.
2. Vyčerpávat schválený počet dnů samostudia ve školním roce s cílem zvýšení odbornosti pedagogického sboru podle možností organizace.
3. Při zaměstnávání důchodců při zastupování za chybějící učitelky budou zařazeni do 8. platové třídy - dle možností na snížený úvazek.
4. Doplnovat průběžně databáze nabídek o zaměstnání pedagogů a provozních zaměstnanců.
5. Stabilizovat zaměstnance školní kuchyně.
6. Funkce uvádějící učitelky – plán pro uvádění do praxe začínající učitelky.
7. Podpora ze strany vedení školy - kuchařky, které nejsou vyučeny v oboru, mohou od července 2007 získat výuční list i bez absolvování školy, toto umožňuje zákon o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání. MSMT připravilo systémový projekt **Uznávání výsledků neformálního vzdělávání a informálního učení** v sítích škol poskytujících vzdělávací služby pro dospělé. Projekt je financován Evropským sociálním fondem a rozpočtem ČR.
8. Cílevědomě plánovat DVPP.

9. Podporovat celoživotní vzdělávání zaměstnanců školy.
10. Podporovat vzájemné hospitace mezi učitelkami v jednotlivých třídách i mezi třídami.

Cíle přijímacího řízení

1. Stanovit základní pravidla pro přijímací řízení (kritéria a podmínky) ve vnitřní organizační směrnici. Ředitelka mateřské školy se při přijímání dětí k předškolnímu vzdělávání řídí § 34 zákona 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (Školský zákon), v platném znění a § 2 odst. 4 zákona č. 500/2004 Sb., správní řád a dále vyhláškou č. 14/2005 Sb., ve znění novelizace vyhláškou č. 43/2006 Sb.
2. V pravidelných intervalech 1x ročně přepočítat finanční částku ke stanovení výše úplaty za předškolní vzdělávání dítěte v mateřské škole a aktualizovat ve vnitřní organizační směrnici.

Cíle v oblasti pracovních a vzdělávacích podmínek

1. Pečovat o majetek školy v souladu s předpisy (opravy, údržba).
2. Docílit organizovanosti provozu ve všech jeho procesech.
3. Průběžně zlepšovat vybavenost školy (inventářem, učebními a kompenzačními pomůckami, informační a komunikační technikou, kancelářskou technikou, pracovními a ochrannými pomůckami).
4. Zlepšování pracovního prostředí – cílem je plná realizace plánu ozdravných opatření za kalendářní rok.
5. Realizovat dle možností investiční výstavbu a technické zhodnocení – modernizace a rekonstrukce s maximálním využitím finančních prostředků zřizovatele a investičního fondu.
6. Průběžně zlepšovat vybavenost školní zahrady pro sportovní vyžití dětí.
7. Aplikovat na škole zdravý životní styl pro děti i zaměstnance.
8. Úzce spolupracovat s odborovou organizací na nastavení optimálních pracovních podmínek a dohodnout se na zásadách čerpání z fondu FKSP.
9. Vytvořit tým pro zpracování dílčího plánu pro zvýšení kvality práce.

Cíle v oblasti kontrolní činnosti

1. Pokrýt kontrolní činností všechny funkce školy.
2. Zajistit plnou funkčnost a efektivitu všech kontrolních akcí.
3. Do konce školního roku 2007/2008 připravit komplexní evaluační systém výchovně vzdělávací činnosti školy.
4. Účinnou kontrolou zachytit rodící se nedostatky nebo zárodek porušování předpisů a neprodleně přijímat opatření k nápravě a bezprostředně ho realizovat.
5. Vypracování vlastní struktury hodnocení školy.

7 Tvorba plánů na mateřské škole

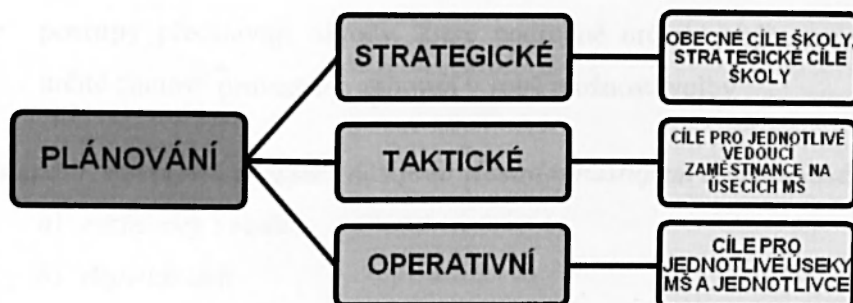
V plánování jde o rozhodovací proces zahrnující stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni. Je výchozím bodem, který předchází výkon všech ostatních manažerských činností. Je tomu tak proto, že obsahuje vymezení cílů a naznačení cest, jimiž má být vytýčených cílů dosaženo.

Plánování přispívá k celkovému zlepšení výkonu školy, zaměstnanci vidí před sebou cíl, ale zároveň mají možnost volby, jak k němu dojít. Výrazně se zlepšuje využití lidských, materiálních a finančních zdrojů, snižuje se riziko a management může lépe reagovat na výzvy budoucnosti. Společné vytváření plánů přispívá k lepší zainteresovanosti zaměstnanců školy na plnění úkolů. Je rozvíjena výkonnost organizace i samotných vedoucích pracovníků a zároveň jim proces plánování umožňuje kvalitnější sledování činností na cestě k cíli a provádění případných opravných opatření.

Je třeba mít na zřeteli měnící se organizační prostředí, nesledovat osobní zájmy, poznat dostatečně celou organizaci, flexibilně a takticky řídit změny, které vyvolávají přirozený odpor mezi zaměstnanci, vynakládat čas a prostředky k plánování.

Plánování je mateřským školám vlastní. Každá z nich tvoří plán přiděleného rozpočtu, vedení rozvrhuje pracovní dobu zaměstnanců, jsou zpracovávány plány pro kontrolní a hospitační činnost, režimu dne, schůzek s rodiči, provozních porad, schůzk pedagogické rady, plán spolupráce se základními školami či jinými institucemi, učitelky na třídách zpracovávají třídní vzdělávací programy či projekty v příslušném školním roce. v těchto případech mluvíme o krátkodobém nebo **operativním plánování**. Vedení některých škol vytváří plány v delším časovém horizontu, příkladem jsou plány pro postupné zlepšování vybavenosti školy, plán DVPP, plán multikulturní výchovy, plán prevence sociálně

patologických jevů, plán aplikace zdravého životního stylu, plán celkového zvyšování kvality organizace, plán řízení změny apod. na této úrovni hovoříme o **taktickém plánování**, které směřuje k uskutečnění strategických cílů a má střednědobý horizont k plnění. **Strategické plánování** navazuje na strategické cíle organizace, určuje záměry a cíle v dlouhodobém horizontu.



obr. 9 - Úrovně plánování

7.1 Členění plánů

Podle plánovacího období (dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé)

- **dlouhodobé plány** – se zpracovávají na více než 5 let (*vize, strategie, investiční plán...*)
- **střednědobé plány** – na období 1 až 5 let (*mise, ŠVP, plány projektů, grantů, plány prevence sociálně patologických jevů, plán TQM, plán řízení změn...*)
- **krátkodobé plány** – pro období do 1 roku (*TVP, DVPP, individuální vzdělávací programy - IVP, plány realizovaných kroužků, plán školy v přírodě, plány kontrolní činnosti ...*)

Podle stupně řízení (strategické, taktické, operativní)

Podle stupně obecnosti (prostředky plánování)

- **vize, cíle, úkoly** jsou specifikované budoucí stavy, které mají být dosaženy
- **mise - poslání školy** je základní funkce, která je škole přiřazena společností
- **strategie školy** určuje dlouhodobé cíle a stanovuje činnosti a zdroje nezbytné pro jejich dosažení, účelem strategií je určit a prostřednictvím hlavních cílů a taktiky vyjádřit prognózu školy, vychází z vize organizace (*př. strategie pronikání: snaha školy o získání většího zájmu ze strany rodičů – reklama, inzerce,*

dny otevřených dveří, public relations ve formě novinových článků kladně hodnotících některé aktivity mateřské školy...)

- **taktiky** určují postupy nebo způsoby uvažování při rozhodování, typy: taktika vlastní propagace školy, taktika monitorování připravenosti dětí po nástupu do ZŠ, taktika uplatňování konkurenčních cen v poplatcích za poskytování předškolního vzdělávání
- **postupy** představují návody, které podrobně určují, jakým způsobem mají být určité činnosti provedeny, zahrnují v sobě možnosti volby

Příklad č. 1. Postupná adaptace dětí před vlastním nástupem do mateřské školy:

- a) rozhovory s rodiči*
- b) depistáž dětí*
- c) účast rodičů s dětmi na akcích v mateřské škole, na společném školním výletě*
- d) pobyty dětí s rodiči při hrách na školní zahradě*
- e) přítomnost rodičů s dítětem na třídě*
- f) krátké odpoutání od rodičů...*

Příklad č. 2. Vyhláškou č. 15/2005 Sb., ... se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy - není stanoven rozsah vlastního hodnocení, ale předpokládá se, že by mělo objektivně vypovídat zejména o tom:

- a) jak škola dosahuje cílů stanovených v rámcových a školních vzdělávacích programech (do doby jejich vydání v platných učebních dokumentech) a případně dalších koncepčních dokumentech školy*
- b) v jakých oblastech škola dosahuje dobrých výsledků*
- c) v jakých oblastech je třeba úroveň vzdělávání a podmínek vzdělávání zlepšit, včetně návrhu opatření ke zlepšení zjištěného stavu*
- d) jak byla účinná dřívější opatření navržená ke zlepšení zjištěného stavu*

Příklad č. 3. „Jakým způsobem máme zapracovat do ŠVP klíčové kompetence?“

Do ŠVP uvádíme výchovné a vzdělávací strategie, to znamená postupy, kterými hodláme klíčové kompetence dětí utvářet a rozvíjet. Na těchto postupech se domluvíme v rámci pedagogického sboru. Cílové stavy, resp. výsledky (očekávané dílčí kompetence) se stanovují spíše orientačně pro období, kdy dítě ukončuje etapu předškolního vzdělávání. Způsoby, jak výsledků dosahovat (formy, metody, postupy) se stanovují volně a spíše

orientačně (připouštějí se různé organizační formy - skupinové, frontální, individuální, a mohou se aplikovat rozmanité metodické postupy.¹¹

- **pravidla** představují návody, které nedávají žádnou volnost při jejich aplikaci, jsou pevně ukotvena a zaměstnanci je musí přesně respektovat a dodržovat
- **programy** jsou souhrnem cílů, taktik, postupů, pravidel, úkolů potřebných k provádění činností, bývají podporovány rozpočtem (př. proškolení pedagogů pro integraci dětí se speciálními potřebami do běžných tříd mateřské školy, proškolení první pomoci pro funkci zdravotníka, proškolení v počítačové gramotnosti...)
- **rozpočty** mohou být vyjádřeny ve finančních jednotkách, v provozních hodinách nebo v jiných měřitelných veličinách, rozdíl mezi běžnými příjmy a běžnými výdaji organizace za určité časové období

Podle oblasti řízení

- *plán pro výchovně - vzdělávací činnosti (ŠVP, TVP, projekty, individuální vzdělávací plány, plán kulturních akcí pro děti*
- *plány kontrolní činnosti*
- *plán rozvoje lidských zdrojů (počty pracovníků, plán DVPP...)*
- *plán evaluační činnosti*
- *plány informačního systému*
- *plány finanční (plán výnosů, nákladů a hospodářského výsledku, fondy...)*
- *plán investic (plán generálních oprav školy, vybavení školní zahrady...)*
- *plán čerpání z Fondu kulturních a sociálních služeb*
- *plán zásobování (nákup zásob potravin, OOPP, čisticí a mycí prostředky, kancelářský materiál → ceny)*

¹¹ Zdroj: SMOLÍKOVÁ, Kateřina. *Klíčové kompetence*, Metodický portál – www.rvp.cz

VÝZKUMNÁ ČÁST

8 Proces řízení rozvoje školy s akcentem na uplatňování hierarchizace cílů při vlastním procesu růstu

8.1 Formulace výzkumného problému:

- Jestli vedoucí pracovníci uplatňují plán rozvoje školy z různých oblastí.
- Jakým způsobem případně jakými metodami vedoucí pracovníci uplatňují plán rozvoje školy pro různé oblasti.

8.2 Stanovení hypotéz:

- H1** Na MŠ (MŠ a ZŠ) se jeví jako problém absence dlouhodobých cílů a tím i představ o dlouhodobějším vývoji konkrétní školy.
- H2** Na MŠ (MŠ a ZŠ) se zřídka aplikuje analýza rizik a příležitostí z vnějšího prostředí, analýza silných a slabých stránek školy jako zdroje pro sestavování plánu rozvoje školy.
- H3** Nabídka vzdělávacích akcí k tomuto tématu je nedostatečná, anebo cíleně určená pouze pro ředitele základních škol bez možnosti účasti ředitelek mateřských škol.

8.3 Cíle šetření

Cílem výzkumu bylo několik aspektů, které jsou pro potvrzení mých hypotéz podstatné:

- Zjistit míru orientace managementu škol v problematice tvorby a uplatňování dílčích cílů se zřetelem na cíle dlouhodobé.
- Porovnat profesionalitu managementu při realizaci strategických cílů v systému rozvoje na mateřské škole a společných zařízeních mateřská škola a základní škola.
- Zda se aplikuje analýza silných a slabých stránek školy a zda dokáže management předvídat možná rizika a příležitosti.
- Jestli vedoucí pracovníci pro sebevzdělávání studovali odbornou literaturu k dané problematice.
- Zda se vedoucí pracovníci zúčastnili vzdělávací akce (k dané problematice), zda je dostatečná nabídka vzdělávacích akcí a na jaké úrovni.

8.4 Proces výzkumu

A. Plán výzkumu

- Vypracování dotazníku pro sběr informací
- Pilotní výzkum
- Vytvoření konečné verze dotazníku
- Řízený neformální rozhovor na dané téma
- Stanovení termínu uzávěrky k 1. 3. 2008
- Žádost o podporu distribuce (vzdělávací centra a odbor školství MmP)
- Příjem dotazníků a vytřídění
- Zpracování v etapách

B. Metody výzkumu

Použila jsem dvě metody a to formu **dotazníku a rozhovoru**. Pro vlastní výzkum jsem použila autorský dotazník, který jsem před vlastním rozesláním (v přípravné fázi) ověřila v **pilotním šetření**, aby nedocházelo k nesprávné interpretaci otázek. Předložila jsem pracovní návrh dotazníku 5 ředitelkám mateřských škol. S těmito kolegyněmi jsme vyplňovali dotazník společně. Při skupinové práci vyplynula nejasná místa. Na základě podnětů a připomínek jsem částečně změnila formu i obsah do logičtější vazby a tak vznikla finální verze. V druhé fázi byl proveden **základní výzkum**. V propozicích dotazníku jsem se zavázala k naprosté anonymitě při zpracování údajů. (*Formulář dotazníku je součástí příloh bakalářské práce*). Vlastní průzkum se uskutečnil v průběhu měsíce ledna a února 2008.

Další metodou šetření se stal řízený neformální rozhovor a probíhal se skupinou ředitelek mateřských škol.

Použila jsem oba prostředky šetření, protože jsem měla ve výsledku ucelenější pohled na realitu, zvláště neformální rozhovory mně naznačily pravdivý obraz skutečnosti. Musíme přihlídnout k faktu, že většina lidí svou činnost, svůj pracovní výkon nadhodnocuje, v tomto nejsou výjimkou ani vedoucí pracovníci škol.

C. Cílové skupiny

Respondenty pro tento dotazník byli pouze **řídící pedagogičtí pracovníci škol**, data byla získána od ředitelky mateřských škol, ředitelů/lek společných zařízení mateřská a základní škola či od vedoucích učitelek na těchto společných zařízeních. Dotazník byl rozeslán i malému počtu škol soukromých. Řízený neformální rozhovor probíhal se skupinou 5 ředitelky mateřských škol v Pardubicích.

D. Způsob distribuce

Dotazníky byly rozeslány prostřednictvím **7 e-mailů** do vzdělávacích středisek (Praha, Jablonec nad Nisou, Semily, Čáslav, Nymburk, Pardubice) a na Odbor školství Magistrátu města Pardubic a odtud se šířily geometrickou řadou dále. Celkový počet respondentů se proto nedá přesně stanovit. Vzhledem k počtu mnou rozeslaných e-mailů, považuji za mimořádný úspěch **57** vrácených dotazníků, svědčících jistě o významném zájmu o problematiku. Zmíněný počet jsem obdržela do uzávěrky stanovené k 1. březnu 2008. Další 13 dotazníků jsem z vyhodnocování vyřadila pro pozdní doručení.

Velký zájem byl i ze strany vedoucích vzdělávacích středisek a center o další spolupráci k přednáškám na dané téma pro ředitelky mateřských škol.

Po bližším telefonickém ověřování jsem stanovila hrubým odhadem počet 100 oslovených mateřských škol, tím jsem vymezila základ pro procentuální výpočet návratnosti.

E. Obsah dotazníku

Formulář je členěn do 5 klíčových oblastí:

- **KLÍČOVÁ OBLAST - VEDENÍ A ŘÍZENÍ ŠKOLY**
- **KLÍČOVÁ OBLAST - STRATEGICKÉ CÍLE ŠKOLY**
- **KLÍČOVÁ OBLAST - ANALÝZA A PLÁNOVÁNÍ**
- **KLÍČOVÁ OBLAST - FINANČNÍ ZDROJE, ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ**
- **KLÍČOVÁ OBLAST - VZDĚLÁVÁNÍ A SEBEVZDĚLÁVÁNÍ MANAGEMENTU**
(*TVORBA VIZE, MISE, STRATEGIÍ, FORMULACE CÍLŮ, ANALÝZA ŠKOLY, PLÁNOVÁNÍ*)

Oblasti jsou členěny do dvou částí, v první z nich je zachyceno vždy 6 výroků, pro jejichž posouzení jsem zvolila bodovou škálu s různými vahami (+++ 4 - 3 - 2 - 1 - 0). Pro procentuální vyjádření jsem využila barevného označení v tabulkách.

60 – 100%	40 - 59%	20 – 39%	0 – 19%

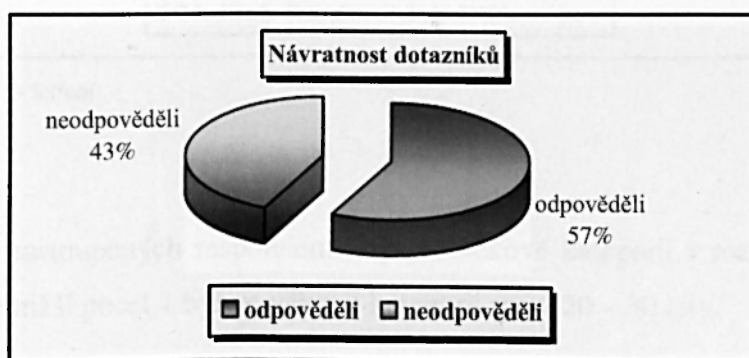
Tabulka 4 Barevné označení % rozmezí

Kritéria pro vyhodnocení: nejnižší stupeň ze škály = 1 odráží **skutečnost**, kdy se **nikdy** vyhodnocovaný stav v řídicí práci **neuplatňuje**, 2 = vystihuje využívání nastíněné skutečnosti **občas**, 3 = odráží fakt, kdy hodnocený stav je **častý**, 4 = stupeň ukazuje vynikající status hodnocení, kdy realita daného výroku je **vždy** v plné míře uplatňována.

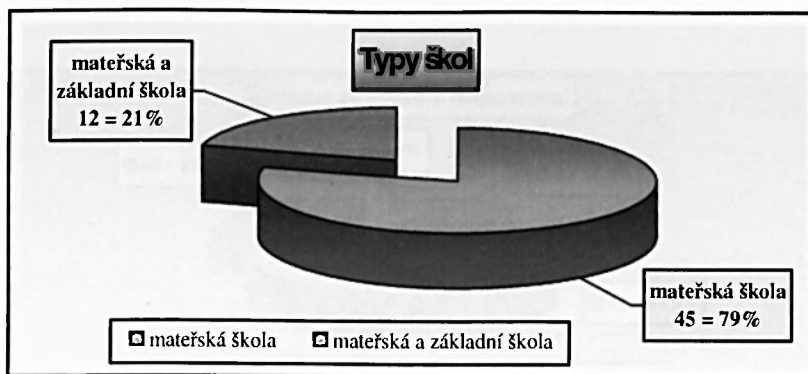
V části druhé respondenti odpovídali na 3 otevřené otázky, které jsem zaznamenala v souborech odpovědí. Prostřednictvím komparace jsem měla možnost porovnat kvalitu řízení mezi mateřskými školami a kvalitu řízení u společných zařízení MŠ a ZŠ a tím mít zpětnou vazbu, jestli je problematika dobře chápána.

6 Statistické vlastnosti souboru

Z celkového počtu 100 (hrubý odhad) rozeslaných dotazníků se vrátilo zpátky celkem 57 materiálů. Z tohoto počtu jich 14 přišlo poštou a 43 vyplněných dotazníků se vrátilo zpět e - mailem. Poměr počtu dotazníků přijatých ze společných zařízení MŠ - ZŠ a MŠ je 21% ku 79%, jak vyplývá z uvedeného grafu.

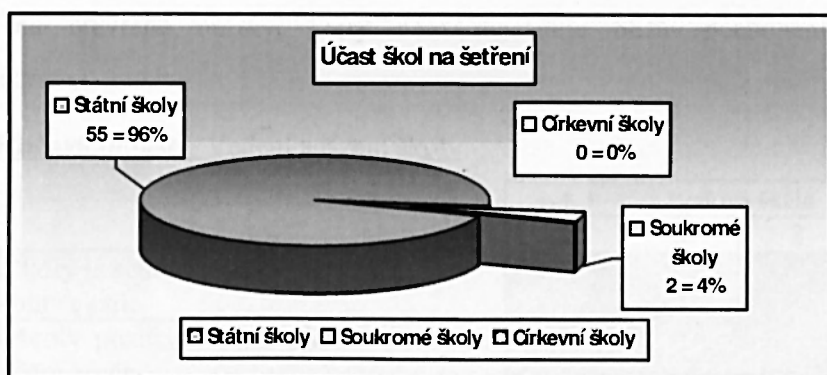


Graf č. 1 Návratnost dotazníků



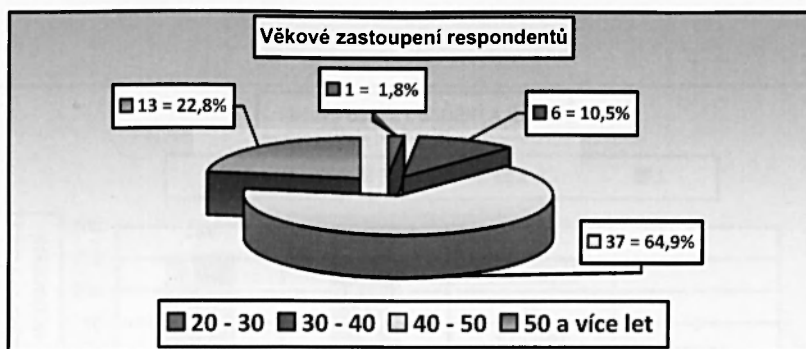
Graf č. 2 Poměr počtu dotazníků přijatých z MŠ a MŠ - ZŠ

Výzkumu se zúčastnilo 55 státních, 2 soukromé a 0 církevní školy.



Graf č. 3 Účast škol na šetření

Nejvyšší počet zastoupených respondentů byl ve věkové kategorii v rozmezí 40 – 50 let s počtem 37, nejnižší počet 1 byl ve věkové kategorii mezi 20 – 30 lety.



Graf č. 4 Věkové zastoupení respondentů

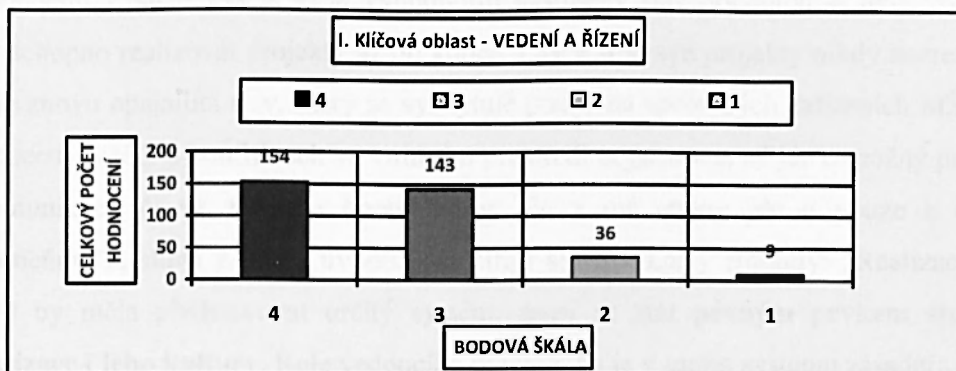
8.5 Výsledky výzkumu

Jednotlivé klíčové oblasti jsem posoudila jako celek, k tvrzením jsem do tabulky zaznamenala četnost hodnocení. K jednotlivým výroky jsem vyjádřila, na základě získaných a vyhodnocených dat, vyplývající závěr. Součástí každé oblasti je i soubor odpovědí na otevřené otázky, který nám vyjasňuje bližší pochopení sledované problematiky.

8.5.1 I. Klíčová oblast – Vedení a řízení školy

	Bodová škála			
	+++ 4	3	2	--- 1
1. Vedení školy je schopno předvídat změny, které školu čekají.	11 = 19%	37 = 65%	8 = 14%	1 = 2%
2. Vedení školy pozitivně motivuje zaměstnance při zavádění změn.	8 = 14%	39 = 68%	6 = 11%	4 = 7%
3. Vedení školy je schopné realizovat projekty až do konce.	24 = 42%	22 = 39%	9 = 16%	2 = 4%
4. Vzniklé problémy jsou na škole řešeny včas, věcně a efektivním způsobem.	40 = 70%	12 = 21%	5 = 9%	0 = 0%
5. Zaměstnanci se mohou otevřeně vyjadřovat ke kvalitě řízení školy.	42 = 70%	10 = 18%	3 = 5%	2 = 4%
6. Zaměstnanci mají prostor k samostatnému rozhodování a k realizaci vlastních nápadů.	29 = 51%	23 = 40%	5 = 9%	0 = 0%
Celkový poměr hodnocení	154	: 143	: 36	: 9

Tabulka 5 Vedení a řízení školy



Graf č. 5 Vedení a řízení

Výrok č. 1 **Vedení školy je schopno předvídat změny.**

Z vyhodnocení vyplývá, že nejvíce v počtu $37x = 65\%$ bylo označeno ze škály bodové ohodnocení 3, které odráží fakt, že vedení školy je **často** schopno předvídat změny.

V jednom případě škola není schopna **nikdy** předvídat změny $1x = 2\%$ z celku.

Poslední výrok jsem analyzovala blíže, kdy respondent/ka, jako jediný/á, patří do nejmladší věkové kategorie 20 – 30 let a je ze společného zařízení MŠ a ZŠ. Domnívám se, že stav hodnotil vedoucího pracovník s krátkou praxí.

Výrok č. 2 **Vedení školy pozitivně motivuje zaměstnance při zavádění změn.**

Z této otázky vyplývá, že nejvíce v počtu $39x = 68\%$ byla označena ze škály bodové ohodnocení 3, která odráží fakt, že vedení školy **často** využívá pozitivní motivaci při zavádění změn. $4x = 7\%$ ji **nikdy** nepoužívá.

Při podrobnějším šetření jsem zjistila, že hodnocení 2 a 1 (tedy nejnižší) se vždy objevuje u respondentů ze společných zařízení MŠ a ZŠ. Pokud vezmeme celkem 10 nejnižších hodnocení z celkového počtu 12 zúčastněných společných zařízení, můžeme vyslovit závěr, že je odrazem zřejmé nespokojenosti! Lze také dovozovat, že dotazníky zpracovaly vedoucí učitelky, ale k tomuto účelu by bylo třeba provést bližší analýzu školy, což je nad rámec šetření a také s ohledem na anonymitu dotazníku, ke které jsem se zavázala.

Výrok č. 3 Vedení školy je schopné realizovat projekty až do konce.

Respondenti v počtu **24x = 42%** vyhodnotili nastíněný stav hodnotou **4**, tedy vedení je **vždy** schopno realizovat projekty až do konce a **2x = 4%** své projekty nikdy nezrealizují. Zde je znovu opakující stav, který se vyskytuje pouze na společných zařízeních MŠ a ZŠ. Hodnocení svědčí o konfliktech ve vnitřním prostředí organizace, ať jde o možný problém v komunikaci, či ve způsobu řízení školy, ale z mé strany jde o pouze o úvahu. Připomeňme si slova z mého úvodu, kde cituji slova - Larry Bossidy: „Realizace jako proces by měla představovat určitý systém, musí se stát **pevným prvkem strategie organizace i jeho kultury**. Role vedoucího pracovníka je v tomto systému zásadní...”

Výrok č. 4 Vzniklé problémy jsou na škole řešeny včas, věcně a efektivním způsobem.

Respondentů v celkovém počtu **40x = 70%** podle svého přesvědčení řeší vzniklé problémy **vždy** včas, věcně a efektivně, a proto zvolilo hodnocení **4**; z výsledku je patrné pozitivní zjištění u bodového hodnocení **1**, kde není žádný záznam. Problémy je třeba řešit neodkladně, zjistit si dostatek informací o sporné situaci a profesionálně věcně vše řešit. Odkládáním problém narůstá a zároveň svědčí o nesprávném přístupu kompetentních pracovníků.

Výrok č. 5 Zaměstnanci se mohou otevřeně vyjadřovat ke kvalitě řízení školy.

Z údajů vyplynulo, že na školách vládne demokratický přístup, **70% - 42x** připustilo, že jejich podřízení zaměstnanci se mohou otevřeně vyjadřovat ke kvalitě řízení. Je velmi podstatné, aby ředitel/lky měli zpětnou vazbu o kvalitě své řídicí práce. Dvě odpovědi, tedy = **4 %** z celkového množství, odrážely, že se nelze **nikdy** otevřeně vyjadřovat k úrovni řízení managementu.

Výrok č. 6 Zaměstnanci mají prostor k samostatnému rozhodování a k realizaci vlastních nápadů.

Součtem četnosti hodnocení **4 a 3** je vyjádřeno, že **91%** ředitelů/lek dává **vždy** nebo **často** prostor k pedagogické svobodě a tvůrčí práci, která je zásadní podmínkou např. pro realizaci ŠVP.

Odpovědi na otevřené otázky jsou zaznamenány s uvedením četnosti, vzhledem k blízkosti vyjádření, jsou uváděny bez korektur a dalších oprav.

I. Jaké změny může vaše škola očekávat v nejbližším období?

NEJVYŠŠÍ POČET

POJMENOVÁNÍ OČEKÁVANÉ ZMĚNY	ČETNOST	POJMENOVÁNÍ OČEKÁVANÉ ZMĚNY	ČETNOST
Rekonstrukce	18x	Stále vyšší zájem o nadstandardní aktivity	1x
Odchod a příchod nové učitelky	14x	Úprava školní zahrady	19x
Výpověď učitelce	1x	Zájem rodičů o jazykové vzdělávání	1x
Odchod ředitelky do důchodu	1x	Zájem rodičů o vzdělávání informačních technologií	1x
Odchod kuchařky	3x	Cetnější delegování pravomocí	1x
Uvádění nové učitelky do praxe	4x	Výchovná funkce školy	1x
Více dětí mladších věkových skupin	1x	Nárůst cizinců	1x
Přechodný pokles dětí	1x	Zkrácení úvazku p. učitelce	1x
Navýšení kapacity školy v horizontu 2 let	1x	Převod zaměstnance na jiné pracoviště	1x
Vyšší zájem rodičů o alternativní výchovu	1x	Snížení počtu dětí na třídě	1x
Narůstající problémy s dětmi	1x	Přemístění školky do ZŠ	1x
Demografický nárůst	1x	Sloučení se základní školou	1x
Nová sborovna	1x	Nová učitelská knihovna	1x
Nic neplánujeme	6x	Bude hůř	1x
Nacházení nových forem výuky	1x	Rozšíření MS o nové odloučené pracoviště	1x
Nedostatek času rodičů při péči o dítě	1x	Otevření nové třídy	11x
Nový kabinet pomůcek	1x	Otevření nové počítačové učebny	2x

Tabulka 6 Očekávané změny

II. Jaký styl řízení školy upřednostňuje vedení školy?

- a) Autokratický 3 = 5%
- b) Demokratický 49 – 86%
- c) Liberální 3 = 5%
- d) Jiné vyjádření: kombinací všech 2 = 4%

II. Jakými opatřeními chcete v budoucnosti zvýšit zájem veřejnosti o školu?

NEJVYŠŠÍ POČET

POJMENOVÁNÍ	ČETNOST	POJMENOVÁNÍ	ČETNOST
společné akce - rodiče, děti, škola	27x	nabídka programů pro matky s dětmi mladšími 31 let	5x
akce pro rodiče	14x	vydáváním časopisu	4x
udržovat vsokou úroveň výuky	9x	nepravidelné články do místního tisku	13x

<i>výuka cizích jazyků</i>	13x	<i>efektivní informovanost mezi MŠ a ZŠ</i>	1x
<i>rozšíření webových stránek</i>	17x	<i>vzdělávání pedagogických pracovníků</i>	1x
<i>zapojení do ekologického programu</i>	4x	<i>společné akce zřizovatele a MS</i>	1x
<i>zřízení webových stránek</i>	2x	<i>kroužky po provozní době MŠ</i>	1x
<i>akce pro širší veřejnost</i>	3x	<i>profilace školy</i>	1x
<i>zvýšení image školy</i>	1x	<i>zachování stávajícího stavu</i>	6x
<i>péče o nadané a talentované děti</i>	1x	<i>omlazení kolektivu</i>	1x
<i>projekty zaměřené na prevenci</i>	3x	<i>modernizační vybavení</i>	8x
<i>zájem je dostatečný – problém umístění dětí do školy</i>	9x	<i>nové trendy do výuky</i>	1x
<i>rozšíření provozní doby MS</i>	1x	<i>spolupráce s okolními MS</i>	1x
<i>oslavy tradic, svátků...</i>	8x	<i>spolupráce s okolními MS</i>	3x
<i>nabídka internátní školy</i>	1x	<i>vytvořit stánek osvěty - poradenství</i>	1x
<i>otevření nové oční třídy</i>	1x	<i>zatím jsme ve fázi zájmu</i>	11x

Tabulka 7 Prostředky zvýšení zájmu o školu

Závěr: podle získaných dat a informací je zřejmé, že vedoucí pracovníci vnímají možné změny, ale ve větší míře ty, které přicházejí ze školy samotné. Vlivy z vnějšího prostředí málo zmiňovány. O těchto vlivech začnou vedoucí pracovníci přemýšlet v momentě, když se jich to přímo dotkne. Mnohé školy čekají rozsáhlé opravy a rekonstrukce budov a školních zahrad, což svědčí o zájmu zřizovatelů na modernizaci škol. Na mnohých školách se očekávají personální změny, zde jsem zaznamenala povzdech o nedostatku učitelů. Je potřebné si vytvořit databázi uchazečů a věnovat problematice personalistiky zvýšenou pozornost a to již v době, kdy to ještě není aktuální.

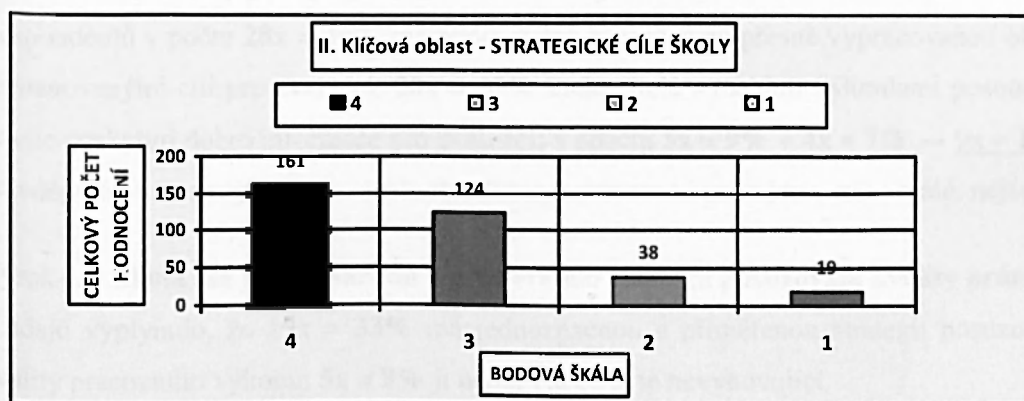
Demokratický způsob svého řízení aplikuje **86%** respondentů. Jedna odpověď blíže vysvětlovala, že při řízení je používána kombinace různých způsobů řízení podle situací a podle osobností spolupracovníků.

Ve výpovědích, jak zvýšit zájem veřejnosti o školu, se objevují často standardní způsoby a metody. Je nutné přicházet s novými neotřelými nápady. Jistě není odpověď: „zachovat současný stav“ žádným pohledem do budoucnosti, i když škola může fungovat velmi dobře. Stejně tak pesimistické pohledy do budoucna nejsou dozajista hnacím motorem směřování školy k prosperitě.

8.5.2 II. Klíčová oblast – Strategické cíle školy

	Bodová škála - - -			
	+++ 4	3	2	1
	ČETNOST HODNOCENÍ			
1. Vedení školy stanovilo jasnou a srozumitelnou vizi.	22 = 39%	25 = 44%	8 = 14%	2 = 4%
2. Zaměstnanci a rodiče sdílejí a chápou cíle školy a podílejí se na jejich odsouhlasení.	29 = 51%	14 = 25%	9 = 16%	5 = 9%
3. Cíle školy jsou jasně prezentovány ve školních dokumentech, při komunikaci, na webových stránkách.	28 = 49%	22 = 39%	5 = 9%	2 = 4%
4. Cíle školy poskytují dobré informace pro evaluaci.	28 = 49%	20 = 35%	5 = 9%	4 = 7%
5. Škola má jednoznačnou a přiměřenou strategii posuzování kvality práce.	19 = 33%	27 = 47%	6 = 11%	5 = 9%
6. Zaměstnancům jsou vedením školy přesně objasněny úkoly a role.	35 = 61%	16 = 28%	5 = 9%	1 = 2%
Celkový poměr hodnocení	161	124	38	19

Tabulka 8 Strategické cíle školy



Graf č. 6 Strategické cíle školy

Výrok č. 1 Vedení školy stanovilo jasnou a srozumitelnou vizi. Odpovědi na výrok musíme „rozklíčovat“ jinak, vezmeme-li odpovědi vyhodnocení 3 a 4, že škola má jasnou a srozumitelnou vizi (i když u hodnocení 3 s určitým zaváháním o správnosti) je součet $47 = 82\%$, jde o vysoké zastoupení škol s jasnou vizí. Z druhé škály bodového hodnocení byly sečteny $8 \times 14\% + 2 = 4\% \rightarrow 10 \times 18\%$, což vypovídá o nejistotě o správnosti formulované vize či škola vizi žádnou nemá.

Výrok č. 2 **Zaměstnanci a rodiče sdílejí a chápou cíle školy a podílejí se na jejich odsouhlasení.** Z této otázky vyplývá, že nejvíce v počtu $29x = 51\%$ bylo označeno ze škály hodnocení 4, které odráží stav, že vedení školy **vždy** předkládá zaměstnancům a rodičům své stanovené cíle, všichni zainteresovaní je chápou a podílejí se na nich.

V druhé části spektra hodnocení se $9x = 16\%$ objevilo hodnocení 2, tedy zaměstnanci a rodiče v míře malé chápou cíle školy, proto je nemohou ani sdílet; $5x = 9\%$ volilo 1, zde pravděpodobně jde o hlubší problém v řízení, ve vzájemné komunikaci, neochotě, nebo se „hasí“ jen problémy běžného chodu školy.

Výrok č. 3 **Cíle školy jsou jasně prezentovány ve školních dokumentech, při komunikaci, na webových stránkách.** Respondenti v počtu $28x = 49\%$ vyhodnotili nastíněný stav hodnotou 4, tedy vedení **vždy** prezentuje své cíle; $5x = 9\%$ si je vědomo, že pouze **občas** své cíle demonstruje a $2x = 4\%$ dotazovaných připustilo, že nikdy své záměry nepředkládá veřejnosti.

Výrok č. 4 **Cíle školy poskytují dobré informace pro evaluaci.**

Respondentů v počtu $28x = 49\%$ má podle svého přesvědčení přesně vypracovanou oblast se stanovenými cíli pro evaluaci; $20x = 35\%$ hodnotitelů s malými výhradami posoudilo, že cíle poskytují dobré informace pro evaluaci; v součtu $5x = 9\% + 4x = 7\% \rightarrow \underline{9x = 16\%}$ pravděpodobně nemají cíle pro evaluační činnost stanovené nebo jen v míře malé, nejasné.

Výrok č. 5 **Škola má jednoznačnou a přiměřenou strategii posuzování kvality práce.**

Z údajů vplynulo, že $19x = 33\%$ má jednoznačnou a přiměřenou strategii posuzování kvality pracovního výkonu; $5x = 9\%$ ji nemá vůbec či je nevyhovující.

Výrok č. 6 **Zaměstnancům jsou vedením školy přesně objasněny úkoly a role.** Součtem četnosti hodnocení 4 a 3 je vyjádřeno, že 89% ředitelů/lek hodnotí, že **vždy** nebo více než často jsou zaměstnanci přesně informováni o svých úkolech a rolích v organizaci. V součtu $6x = 11\%$ posoudilo, že zaměstnancům jsou občas nebo vůbec nikdy objasněny jejich role a úkoly.

I. Jakými metodami a způsoby prosazujete cíle školy?

NEJVYŠŠÍ POČET

PROSAZOVÁNÍ CÍLŮ ŠKOLY	ČETNOST	PROSAZOVÁNÍ CÍLŮ ŠKOLY	ČETNOST
veřejné aktivity	8x	týmová spolupráce	3x
rozhovory s rodiči	18x	osobní příklad	4x
motivace	9x	diskuse	10x
diskuse na poradách – vyslechnutí názorů	12x	stálá komunikace	1x
seznamování rodičů a zástupců obce s cíli školy	4x	hodnotící pohovory	1x
dílčí porady	1x	spolupráce se zřizovatelem	2x
Školní parlament	1x	osobní rozhovory s pracovníky	2x
rozdělení úkolů	1x	spolupráce se Školskou radou	1x
závěry z hodnocení školy	1x	strategický plán školy s plány související a s termínů pro splnění	1x
akce pro veřejnost	4x	přesvědčování	1x
objasňování	4x	připomínání	1x
kontrolní činnost	18x		

Tabulka 9 Prosazování cílů

II. Jakými způsoby a metodami získáváte informace pro zpracování plánu rozvoje

školy?

NEJVYŠŠÍ POČET

ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACÍ	ČETNOST	ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACÍ	ČETNOST
samostudium	8x	průzkumy	3x
rozhovory s rodiči	14x	dotazníky	4x
ankety	7x	odborná literatura – návody, metodiky	8x
evaluační činnost	12x	diskuse v týmu	4x
semináře	6x	diskuse s pedagogy jiných mateřských škol	2x
srovnávání s jinými školami	1x	informace o záměrech zřizovatele	2x
sledování potřebných ukazatelů	1x	internet prezentace jiných škol	2x
průzkum Mapa školy 2x – firma SCIO!	1x	rozhovory u zřizovatele	3x
informace z rozhovorů se spolupracovníky	4x	studium	4x
SWOT analýza	4x	hospitace	5x
písemná personalistika	1x	informace z porad	2x
sebehodnocení zaměstnanců	1x	z návštěv tuzemských a zahraničních MŠ	2x
závěrečné hodnocení školy	1x	ohlasy na internetových stránkách	1x
dlouholetá zkušenost	1x	vyhodnocování situací	1x
ohlasy z veřejnosti	1x		

Tabulka 10 Získávání informací

II. Jaké pravomoci a odpovědnosti delegoval/a ředitelka na zaměstnance školy?

		NEJVYŠŠÍ POČET	
ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACÍ	ČETNOST	ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACÍ	ČETNOST
tvorba TVP 22x	8x	BOZP	8x
organizování DVPP a evidence účasti	10x	PO	8x
organizování kulturních a sportovních akcí škol	9x	zastupování ředitelky v době její nepřítomnosti	8x
prezentaci na veřejnosti – besídky, akce	6x	sledování a kontrola pracovní doby zaměstnanců	13x
rozvrh služeb	7x	hospitační činnost	2x
organizaci zastupování kolegyně	5x	péče o vybavení tříd a jiných prostorů	7x
spolupráce s rodiči	1x	styk s veřejností	5x
články do tisku	5x	vedení pokladny	3x
spolupráce se ZŠ	4x	vedení kroniky	4x
vedení kroužků	3x	vedení matriky	6x
informační systém	1x	dílčí projekty – zpracování, vedení i prezentace	1x
spoluvytváření ŠVP	1x	spolupráce s PPP	1x
koordinátor ŠVP	1x	příprava tabla předškoláků	1x
zástupkyně ředitelky v oblasti pedagogické – kontrolní činnost	1x	zájmové aktivity školy	1x
kuchařka zastává i funkci vedoucí ŠJ	1x	organizování výstav	1x
péče o školní zahradu	2x	vedení kabinetů	11x
knihovny	11x	zápisy z porad	5x
vedení evidence majetku	2x	inventarizace majetku	6x
nakup provozního materiálu	8x	vedení archivu školy	6x
vybavenost a doplňování materiálů do pracovních dílen	1x	vedení lékáren	7x
evidence úrazů	2x	správce účtu a vedení účtu FKSP	11x
zdravotník školy	1x	drobná údržba a opravy	1x
aktualizování webových stránek školy	1x	výběr poplatku za předškolní vzdělávání a stravného	3x
spravování počítačové sítě	1x	vedení dokumentace	1x
čerpání samostudia	1x	čerpání řádné dovolen	1x

Tabulka 11 Delegování pravomocí

Závěr: prosazovat cíle můžeme uvnitř školy za pomoci všech zainteresovaných. Často se objevovaly odpovědi spíše o prezentaci cílů školy na veřejnosti. Nelze cíle pouze deklarovat, je nutné prosadit jejich realizaci, aby nezůstaly jen a jen na papíru. Je náročné specifikovat termíny kvalitní škola, kvalitní výchovně vzdělávací proces, kvalitní pedagogický sbor, kvalitní řízení školy, je si nezbytné si stanovit indikátory kvality, abychom mohli měřit míru jejich dosažení. Objevil se nápad získat informace o své škole prostřednictvím *Mapy školy*, zde uvádím adresu, kde lze získat bližší údaje.

<http://www.zsturnov.cz/data/mapask/mapask>

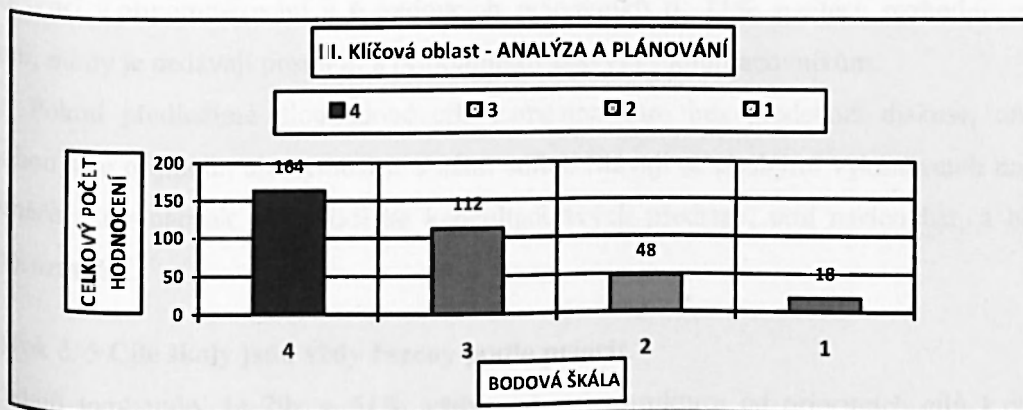
Ze získaných dat a informací je zřejmé, že vedoucí pracovníci vnímají tvorbu cílů jako důležitý krok při řízení rozvoje školy. Otevřené otázky nám více ukázaly na fakt, že školy využívají různá šetření jen pro dílčí oblasti, kompletní aplikaci SWOT analýzy uvedli pouze 4 respondenti, PEST analýzu žádný hodnotitel.

Nejvíce se objevilo při celkovém součtu bodů ze škály hodnocení 4 a 3, tedy výborné a velmi dobré sebehodnocení. Na druhé straně respondenti svým hodnocením 2 a 1 v celkovém součtu připustili i kritické pohledy na klíčovou oblast *Cíle školy*.

III. Klíčová oblast – Analýza a plánování

	Bodová škála			
	+++ 4	3	2	---
ČETNOST HODNOCENÍ				
1. Posuďte image vaší školy u zákazníků a partnerů školy.	37 = 65%	10 = 18%	6 = 11%	4 = 7%
2. Z pozice vedoucího pracovníka posuďte celkovou úroveň vaší školy.	36 = 63%	18 = 32%	3 = 5%	0 = 0%
3. Z vaší pozice posuďte úroveň nejbližší konkurenční školy.	21 = 37%	22 = 39%	10 = 18%	4 = 7%
4. Dlouhodobé cíle jsou vždy předkládány k diskusi a připomínkování.	16 = 28%	15 = 26%	20 = 35%	6 = 11%
5. Cíle školy jsou řazeny podle priorit.	29 = 51%	21 = 37%	4 = 7%	3 = 5%
6. Úkoly vyplývající z cílů mají vždy stanovenou odpovědnost a termín splnění.	25 = 44%	26 = 46%	5 = 9%	1 = 2%
Celkový poměr hodnocení	164	112	48	18

Tabulka 12 Analýza a plánování



Graf č. 7 Analýza a plánování

Výrok č. 1 **Posuďte image vaší školy u zákazníků a partnerů.** Vezmeme-li odpovědi vyhodnocení 3 a 4 je součet 47, což činí celkem 82% - vedoucích pracovníků se domnívá, že mají vysokou image v očích veřejnosti. Z druhé škály bodového hodnocení byly sečteny $6 \times 11\% + 4 = 7\% \rightarrow 10x = 18\%$, což vypovídá o tom, že je třeba na rozvoji image školy pracovat.

Výrok č. 2 **Z pozice vedoucího pracovníka posuďte úroveň školy.** Z této otázky vyplývá, že nejvíce v počtu $36x = 63\%$ bylo označeno ze škály hodnocení 4, které odráží stav, že vedení školy posuzuje vysoko kvalitu své školy. Zvolený stupeň 3 se vyskytl celkem $18x = 32\%$ - kvalita školy je velmi dobrá; $3x = 5\%$ se objevilo hodnocení 2, tedy nízké ohodnocení úrovně školy. Nikdo z dotazovaných nevnímá svoji školu v neuspokojivé kvalitě. Je dobré, pokud se naše pozitivní vnímání shoduje s názory zákazníků, to je rodičů, našich zaměstnanců, jestliže nás stejně dobře hodnotí zřizovatel a státní kontrolní orgány.

Výrok č. 3 **Z vaší pozice posuďte úroveň nejbližší konkurenční školy.** Respondenti v počtu $21x = 37\%$ vyhodnotili konkurenční školu maximálním počtem bodů 4, $22x = 39\%$ připouští, že organizace má dobrou úroveň, $10x = 18\%$ ji vnímá s nízkou úrovní a $4x = 7\%$ dotazovaných připustilo, že konkurenční škola má špatnou kvalitu. V porovnání s předcházejícím výrokiem konstatují, že více kriticky vnímáme a hodnotíme jinou školu.

Výrok č. 4 **Dlouhodobé cíle jsou vždy předkládány k diskusi a připomínkování.**

Nejvíce respondentů v počtu $20x = 35\%$ připouští, že občas předkládá dlouhodobé cíle k diskusi a připomínkování a 6 vedoucích pracovníků tj. 11% o cílech rozhodují zcela sami, nikdy je nedávají posoudit a připomínkovat svým spolupracovníkům.

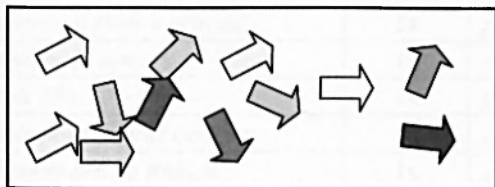
Pokud předložíme dlouhodobé cíle zaměstnancům bez předchozí diskuse, oni je mohou sice přijmout, ale nemusí je s námi sdílet. Stávají se pouhými vykonavateli našich záměrů. Lídr naopak hledá lidi ke konzultaci svých představ, umí naslouchat, a hledá i porozumění.

Výrok č. 5 **Cíle školy jsou vždy řazeny podle priorit.**

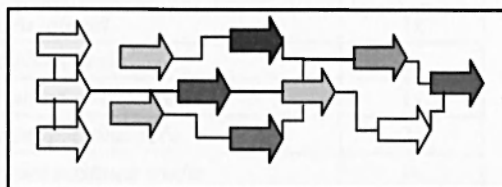
Z údajů vplynulo, že $29x = 51\%$ vždy sestavuje strukturu od prioritních cílů k cílům navazujícím; $21x = 43\%$ často cíle hierarchizuje; $4x = 7\%$ vyhodnotilo občasné seskupení cílů podle předností a u $3x = 5\%$ zde lze dovozovat, že vedení plní cíle podle situací,

jak přicházejí. Vyhodnocení 2 a 1 může znamenat, že organizace je funkční, ale nemá správnou koncepci, správný směr činností.

Obrazové přirovnání:



Organizace s plněním cílů krátkodobých cílů



Organizace s vizí, s plněním cílů navazujících

Výrok č. 6 Úkoly vyplývající z cílů mají vždy stanovenou odpovědnost a termín splnění. Součtem četnosti hodnocení 4 a 3 je vyjádřeno, že 90% ředitelů/lek má vždy nebo často definovanou odpovědnost za splnění cílů s termínem splnění. V součtu 6x = 11% posoudilo, že u záměrů občas či nikdy nestanovují dobu dokončení s určením zodpovědnosti za splnění.

Lze dovozovat, že tak není, protože vše dělají sami nebo se na kolegy spoléhají. Dokončení cílů a splnění ve stanoveném čase se stává důležitým kritériem pro posouzení pracovního výkonu zaměstnanců.

I. Kde můžete nalézt cíle konkurenční školy?

NEJVYŠŠÍ POČET

CÍLE KONKURENČNÍ ŠKOLY	ČETNOST	CÍLE KONKURENČNÍ ŠKOLY	ČETNOST
na www. stránkách	15x	nevím	3x
informace při vzájemných setkáních	1x	rozhovorem s ředitelkou školy	1x
ze zveřejněných zpráv ČŠI	1x	na nástěnkách při návštěvě konkurenční školy	1x
ze SVP	1x	z tištěných materiálů	3x
Spolupráce s konkurenční školou	4x	z medií	1x
verejně nejsou přístupné	1x	nemáme v blízkosti žádnou konkurenci	2x
z doslechu	1x	hodnocení školy	2x
nehledám, řešila bych až v momentě krize	1x	veřejné stránky zřizovatele	3x

Tabulka 13 Cíle konkurenční školy

II. Co unikátního nabízí vaše škola od škol konkurenčních

NEJVYŠŠÍ POČET

NABÍDKA ŠKOLY	ČETNOST	NABÍDKA ŠKOLY	ČETNOST
<i>alternativní vzdělávání či program</i>	7x	<i>kroužky</i>	9x
<i>výuka anglického jazyka</i>	3x	<i>společné akce s MÚ a hasiči</i>	1x
<i>organizování školy v přírodě</i>	1x	<i>podpora talentů</i>	1x
<i>spolupráce se seniory</i>	1x	<i>dobré klima školy</i>	3x
<i>ve škole SPC</i>	1x	<i>prodloužený provoz školy</i>	1x
<i>ve škole pedagogické centrum</i>	1x	<i>aplikace speciální péče</i>	2x
<i>malý počet dětí na třídách</i>	1x	<i>udržování místních tradic</i>	1x
<i>technologické vybavení</i>	1x	<i>aktivity pro rodiče s dětmi</i>	3x
<i>spolupráce se ZŠ</i>	1x	<i>logopedická péče</i>	1x
<i>plavecký výcvik dětí</i>	1x	<i>nižší stravné i poplatku za vzdělávání</i>	1x
<i>nic</i>	1x	<i>lyžařský výcvik</i>	1x

Tabulka 14 Unikátnost nabídky

III. Zaznamenejte silné a slabé stránky vaší školy (počet záznamů dle vlastního uvážení).

NEJVYŠŠÍ POČET

Silné stránky školy	Slabé stránky školy
Poloha školy 7x	Vyšší věkový průměr zaměstnanců 7x
Stabilní personál 11x	Nedostatečné prostory 6x
Kvalitní kolektiv 9x	Špatný stav budovy 11x
Ochota se vzdělávat	Školní zahrada
Dobré klima 5x	Komunikace rodič x učitel
Dobré vztahy s rodiči; spolupráce 7x	Prezentace na veřejnosti
Společné akce s rodiči 4x	Odborová organizace a nespolupráce s vedením
Sponzorování	Špatná komunikace se zřizovatelem 5x
Image školy 4x	Financování školy – zřizovatelem 12x
Výsledky práce s dětmi	Nedostatek provozních zaměstnanců 3x
Kvalitní vzdělávání 13x	Nedostatek pedagogů 5x
Plná kvalifikovanost pedagogů 9x	Zkrácené úvazky
Vybavená školní zahrada se zahradním bazénem a brouzdalištěm	Malá kapacita školy 4x
Zájem rodičů o školu 2x	Drahé vytápění 2x
Provoz přizpůsobený věkovým potřebám	Přebujelá administrativa 14x
Prostředí a vybavenost školy 7x	Minimální možnost finanční motivace 21x

Mladý kolektiv 2x	Nesoulad normativů s kapacitou 16x
Prostorná zahrada 3x	Sociálně slabé prostředí rodin; neplatí poplatky
Týmová práce	Špatná spolupráce s PPP
Sdílení stejného cíle	Chybí v okolí přírodní prostředí 3x
Etika na škole	Nevíme o nich; nic mne nenapadá 2x
Zájem o vzdělávání 4x	Špatná spolupráce s rodiči; pasivita 2x
Vystupování na veřejnosti 4x	Nejednot pohledu na výchovu rodiče x škola
Speciální péče	Nezájem o sponzorství
Technologické vybavení školy – interaktivní tabule	Vysoký počet dětí na třídách 24x
Internet na všech třídách	Nízký počet dětí na třídách
Příroda v okolí školy 7x	Odborné vzdělávání pedagogů
Dobrá spolupráce se zřizovatelem	Dojíždění za kulturními akcemi
Pracovní doba	Špatná dostupnost
Prezentace školy	Středoškolské vzdělání učitelů

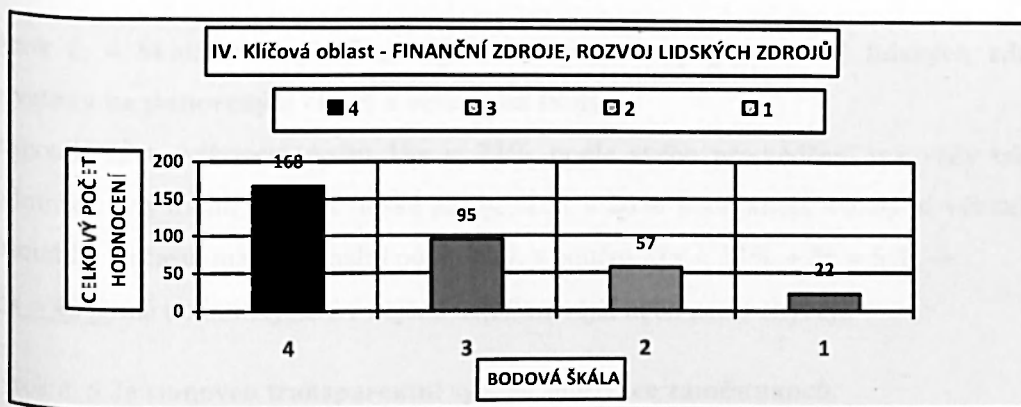
Tabulka 15 Souhrn silných a slabých stránek zúčastněných škol

Závěr: management mateřských škol se cílevědomě věnuje rozvoji své organizace, ale nevyužívá marketingu, tak jak to provádějí ziskové organizace. Nesmíme v porovnávání škol, zjišťování jejich silných stránek chápat, jako něco nevhodného, nepatřičného. Naopak zdravá konkurence nás může nastartovat k většímu výkonu, ke zvyšování kvality, k nabídce mimořádných aktivit, které mohou být k prospěchu dětí, rodičů, zaměstnanců, pro vybudování dobré image školy. Být první přece není neúspěch. Nemáme-li o konkurenční škole žádné informace, nezajímá nás to, protože to právě nyní nepotřebujeme, může být zítra pozdě. V době nedávné, kdy docházelo k optimalizaci mateřských škol, se mnohé ředitelky probudily a šly tvrdě bojovat za „své školky.“

8.5.3 IV. Klíčová oblast – Finanční zdroje, rozvoj lidských zdrojů

	Bodová škála			
	+++ 4	3	2	---
ČETNOST HODNOCENÍ				
1. Škola má stanoven jasný plán a pravidla pro efektivní vynakládání finančních prostředků.	40 = 70%	11 = 19%	4 = 7%	2 = 4%
2. Plánování lidských zdrojů slouží k realizaci cílů organizace.	37 = 65%	15 = 26%	2 = 4%	3 = 5%
3. Škola má zavedenou metodu vnějšího výběru pracovníků.	12 = 21%	18 = 32%	20 = 35%	7 = 12%
4. Škola má vytvořené optimální podmínky pro rozvoj lidských zdrojů ve vztahu ke stanoveným cílům a prioritám školy.	18 = 32%	15 = 26%	21 = 37%	3 = 5%
5. Je stanoven transparentní systém motivace zaměstnanců.	19 = 33%	28 = 49%	5 = 9%	5 = 9%
6. Škola nabízí celou řadu aktivit DVPP, které berou v úvahu vzdělávací potřeby jedince i školy.	42 = 74%	8 = 14%	5 = 9%	2 = 4%
Celkový poměr hodnocení	168	95	57	22

Tabulka 16 Finanční zdroje, rozvoj lidských zdrojů



Graf č. 8 Finanční zdroje, rozvoj lidských zdrojů

Výrok č. 1 Škola má stanoven jasný plán a pravidla pro efektivní vynakládání finančních prostředků. Odpovědi na výrok musíme zpracovat modifikovanými kritérii, vezmeme-li odpovědi vyhodnocení 3 a 4, že škola má jasný plán účinného vynakládání s finančními prostředky je součet $40x = 70\% + 11x = 19\% \rightarrow 51$ ti, 89%, jde o vysoké zastoupení škol s jasným plánem a určenými pravidly. Z druhé škály bodového hodnocení byly sečteny $4x = 7\% + 2 = 4\% \rightarrow 6x = 11\%$, což vypovídá o problémech a nepřehlednosti nakládání s finančními prostředky.

Kde je rozpor, bez bližších informací lze těžko posoudit. Podle informací z rozhovorů, které vyslovují vedoucí zaměstnanci mateřských škol, zřizovatel mnohdy zasahuje do práv škol v právní subjektivitě. Pokud se ředitelky MŠ snaží finanční prostředky v kalendářním roce ušetřit, zůstávají škole, ale zřizovatel jim následný rok o tuto ušetřenou částku zkrátí rozpočet. Bude management v příštím roce šetřit? Odpovězte si sami.

Výrok č. 2 **Plánování lidských zdrojů slouží k realizaci cílů organizace.** Z této otázky vyplývá, že nejvíce v počtu $37x = 65\%$ bylo označeno ze škály hodnocení 4, které odráží stav, že vedení školy **vždy** plánuje tak, aby splnilo stanovené cíle, $2x = 4\%$ se objevilo hodnocení 2 a $3x = 5\%$ volilo 1.

Výrok č. 3 **Škola má zavedenou metodu vnějšího výběru zaměstnanců.** Respondenti v počtu $12x = 21\%$ vyhodnotili výrok hodnotou 4, tedy vedení má zavedenou metodu vnějšího výběru zaměstnanců; $18x = 32\%$ připouští, že mají stanovenou metodu, ale připouští malé výhrady ke své stanovené metodě, proto vyznačilo hodnocení 3; dále $20x = 35\%$ a $7x = 12\%$ dotazovaných vyhodnotilo negativně body 2 a 1. Celkem 47% má nepropracovanou metodu či ji vůbec nepoužívají.

Výrok č. 4 **Škola má vytvořené optimální podmínky pro rozvoj lidských zdrojů ve vztahu ke stanoveným cílům a prioritám školy.**

Respondentů v celkovém počtu $18x = 32\%$ podle svého přesvědčení má vždy takové podmínky, aby mohli rozvíjet lidské zdroje; $15x = 26\%$ hodnotitelů s malými výhradami posoudilo, že často mají optimální podmínky; v součtu $21x = 37\% + 3x = 5\% \rightarrow$ $24x = 42\%$ má podmínky, které nejsou nejpříznivější nebo zcela chybějí.

Výrok č. 5 **Je stanoven transparentní systém motivace zaměstnanců.**

Z údajů vplynulo, že $19x = 33\%$ má **vždy** (stále) jednoznačný systém motivace zaměstnanců; $28x = 49\%$ s jistými malými výhradami; v celkovém součtu $5x = 9\%$ a $5x = 9\% \rightarrow$ $10x = 18\%$ nemá motivační systém dobře propracovaný.

Výrok č. 6 **Škola nabízí celou řadu aktivit DVPP, které berou v úvahu vzdělávací potřeby jedince i školy.** Součtem četnosti hodnocení $42x$ a $8x$ je vyjádřeno, že 88% ředitelů/lek hodnotí, že **vždy** nebo více než **často** jsou po zvážení zaměstnancům nabízeny akce DVPP, které jsou potřebné jak pro zaměstnance, tak i pro organizaci. V součtu $5x =$

9% a 2 = 4% tj. celkem **7x = 13%** posoudilo, že občas či nikdy neberou v úvahu potřeby jedince a současně požadavek organizace.

Př. ředitelka mateřské školy byla klíčovou osobou při tvorbě školního vzdělávacího programu, aby jej mohla uvést do praxe, bylo nutné proškolit svůj pedagogický tým. Zde se brala v úvahu, jak potřeba jedince (učitelka: vzdělávací akce „Jak si vytvořit TVP?“), tak požadavek školy, která potřebovala informovaného a zaškoleného pedagoga pro aplikaci ŠVP.

Je třeba věnovat pozornost, aby všechny vzdělávací akce placené ze státních prostředků byly akreditovány MŠMT. Různorodé nabídky agentur nemusí být kvalitní a jsou často velice drahé.

I. Z jakých mimorozpočtových zdrojů získáváte finanční prostředky?

Odovědi: *individuální sponzorské dary od rodičů 33x; poplatek za vzdělávání; Klub rodičů; sponzorské dary od ziskových organizací 2x, zdroj příjmu - sběr separovaného odpadu; dotační program ÚP – podpora zaměstnanosti; granty; státní dotace; ze žádných 2x; nedaří; výtěžky z akcí rodičů; provize; doplňková činnost;*

III. Jakými prostředky motivujete své zaměstnance?

NEJVYŠŠÍ POČET			
PROSTŘEDKY MOTIVACE	ČETNOST	PROSTŘEDKY MOTIVACE	ČETNOST
<i>pochvala</i>	23x	<i>osobní ohodnocení</i>	36x
<i>slovní ocenění</i>	20x	<i>mimořádná odměna</i>	36x
<i>radím se o problémech</i>	4x	<i>vlastní příkladná práce</i>	1x
<i>uznání</i>	4x	<i>poděkování</i>	8x
<i>podpora zvyšování kvalifikace</i>	1x	<i>přijímání jejich nápadů</i>	1x
<i>povzbuzení</i>	1x	<i>důvěra</i>	2x
<i>bonusy z FKSP</i>	1x	<i>veřejnou pochvalou</i>	1x
<i>příspěvek na penzijní připojištění</i>	1x	<i>hodnocením práce</i>	1x
<i>pověření odpovědnosti</i>	1x	<i>individuálním přístupem a pochopením</i>	1x
<i>využívání prostředků školy – počítačové techniky, internet, kopírování</i>	1x	<i>podpora při mimořádných rodinných záležitostech</i>	1x
<i>náhradní volno</i>	3x	<i>zainteresováním na řešeném problému</i>	1x

Tabulka 17 Prostředky motivace

IV. Jaké uplatňujete způsoby a metody kontrol zaměstnanců?

NEJVYŠŠÍ POČET

METODY KONTROLNÍ ČINNOSTI	ČETNOST	METODY KONTROLNÍ ČINNOSTI	ČETNOST
denní kontakt a rozhovory	32x	dotazníkové šetření	9x
pravidelné kontroly	15x	pozorování	11x
kontroly dokumentace	12x	vstupy – namátkové kontroly	41x
kontrola pracovní doby	25x	sledování výsledků práce	3x
hospitace	34x	sledování výsledků práce	8x
kontrola plnění pracovních povinností	17x	sebehodnocení	2x
pohovory	9x	vzájemné hospitace učitelek	1x
připomínkování	1x	vyzvání	1x
práce (ředitelky) s dětmi rozplánovaná ve školním roce postupně na všech třídách	1x	plnění termínovaných úkolů	6x
zpětná vazba od rodičů	1x	kontrola závěrů při poradách	8x
průběžná a následná kontrola	1x		

Tabulka 18 Metody kontrolní činnosti

Závěr: povinností vedoucích pracovníků je jednat a komunikovat bez předsudků, ctít a oceňovat plnění společných cílů a dílčích úkolů jednotlivců, dodávat lidem energii a nadšení, pečlivě vybírat lidi do týmu na mateřské škole, podporovat je, umožňovat jim růst osobní i profesionální a poskytovat jim odpovídající pravomoc. Úspěch celé školy je závislý na všech lidech v týmu.

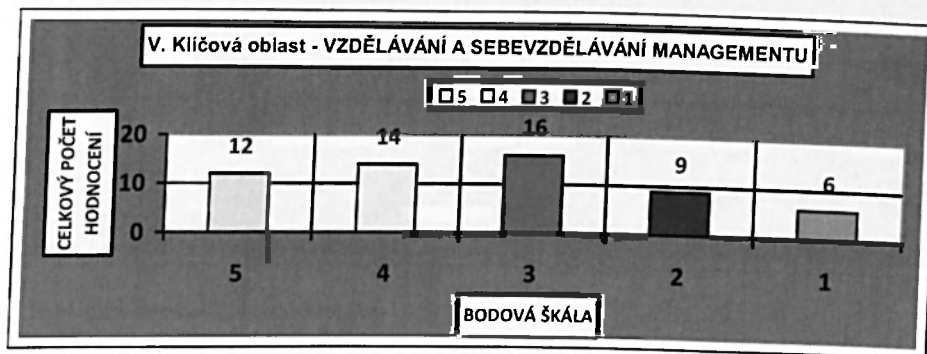
8.5.4 V. Klíčová oblast – Vzdělávání a sebevzdělávání managementu

(TVORBA VIZE, MISE, STRATEGIÍ, FORMULACE CÍLŮ, ANALÝZA ŠKOLY, PLÁNOVÁNÍ)

5 je nejvyšší ohodnocení →	Bodová škála ---				
	5	4	3	2	1
1. V bodové škále vyhodnoťte, jak se orientujete v problematice tvorby vize, mise, strategií, cílů a analýzy školy.	12 = 21%	14 = 25%	16 = 28%	9 = 16%	6 = 11%
	ANO		NE	NEVÍM	
2. Aplikaci analýzy školy a tvorbu dlouhodobých plánů pokládáte za podstatnou.	38 = 67%		13 = 23%	6 = 11%	
	ANO		NE	NEVÍM	
3. Je pro management dostatečná nabídka vzdělávacích akcí na dané téma?	26 = 46%		21 = 37%	6 = 11%	
	ANO			NE	
4. Studoval/a jste k danému tématu odbornou literaturu, odborné články?	26 = 46%			21 = 37%	

Respondenti některé části této klíčové oblasti nevyplnili, proto nebude shodný součet odpovědí s počtem všech dotazovaných. Hodnotící škála je rozšířena na stupnici 1 – 5, nebo na jednoznačné odpovědi ANO x NE.

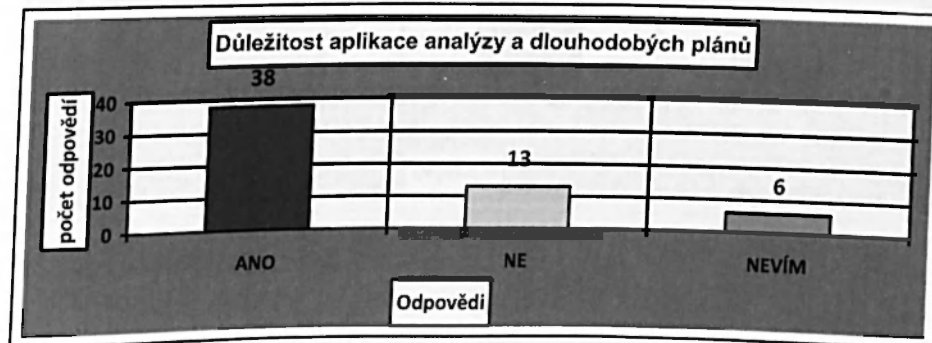
- V bodové škále vyhodnoťte, jak se orientujete v problematice tvorby vize, mise, strategií, cílů a analýzy školy.



Graf č. 9 Vzdělávání a sebezvzdělávání managementu

Z 57 dotazovaných vyhodnotilo, že problematice rozumí zcela 12 lidí tj. 21%; s jistou mírou nejistoty 14 lidí tj. 25%; s průměrným pochopením problematiky sebe vyhodnotilo 16 respondentů tj. 28%; 9 dotazovaných tj. 16% rozumí problematice minimálně; 6 účastníků tj. 11% šetřené oblasti nerozumí.

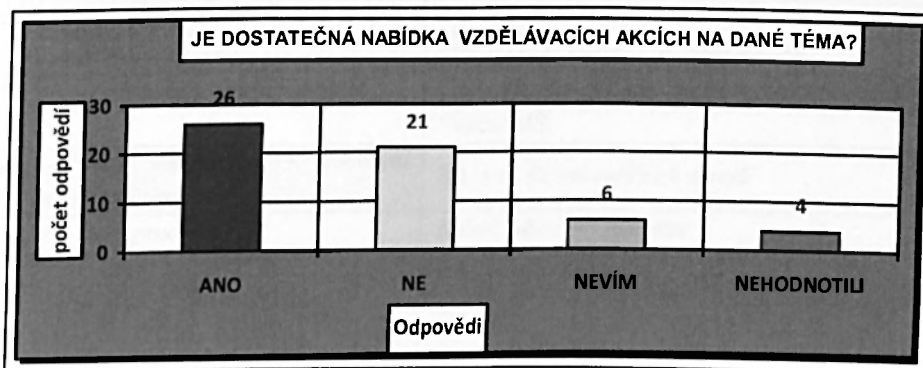
- Aplikaci analýzy školy a tvorbu dlouhodobých plánů pokládáte za podstatnou.



Graf č. 10 Aplikace analýzy a dlouhodobých plánů

Aplikaci analýzy a tvorbu dlouhodobých plánů ve své praxi pokládá za **důležité** 38 = 67% dotazovaných; 13 = 23% lidí **nepokládá za důležité** zmiňované procesy používat ve své řídicí práci a 6 respondentů se **neumělo rozhodnout**.

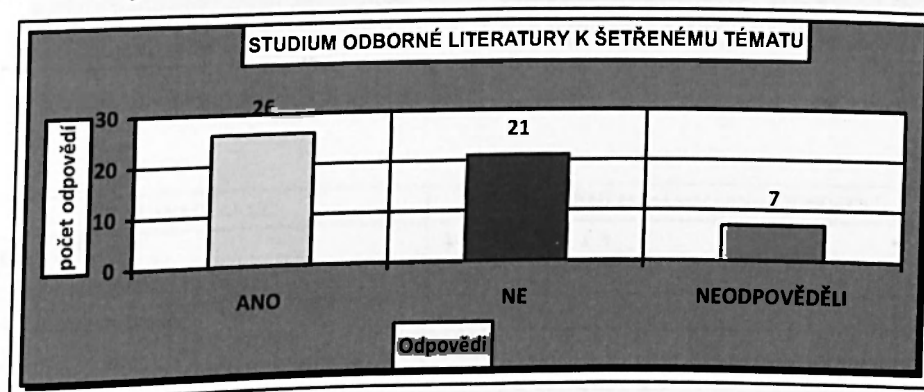
➤ **Je pro management dostatečná nabídka vzdělávacích akcí na dané téma?**



Graf č. 11 Nabídka vzdělávacích akcí na dané téma

Je dostatečná nabídka vzdělávacích akcí na dané téma se domnívá 26 dotazovaných tj. 46%; 21 tj. 37% lidí si myslí, že není nabídka postačující; 6 tj. 11% respondentů odpovědělo *nevím* a 4 tj. 7% neprovedlo záznam.

➤ **Studoval/a jste k danému tématu odbornou literaturu, odborné články?**



Graf č. 12 Studium odborné literatury

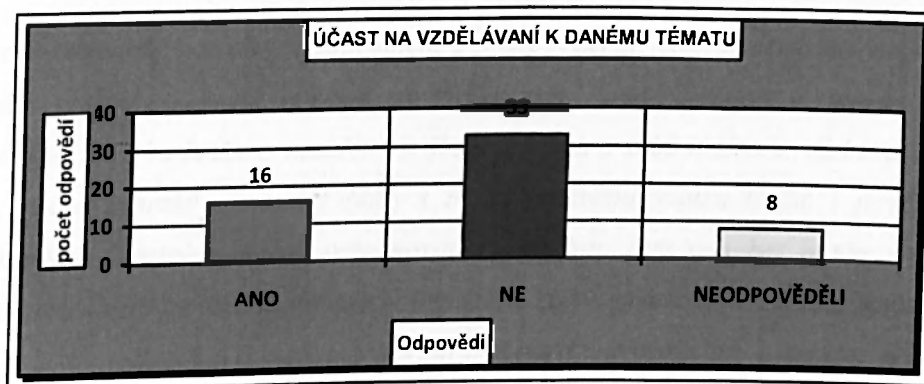
Studiu odborné literatury se **věnovalo** 26 = 46% dotazovaných; 21 = 37% lidí nestudovali žádnou odbornou literaturu k šetřenému tématu a 7 = 12% účastníků šetření se **nevyjádřilo**.

Seznam studované literatury účastníky (někteří nevyplnili)

NEJVYŠŠÍ POČET

Drucker, <i>To nejdůležitější z Druckera</i>	Světlík, J. <i>Marketingové řízení školy 8x</i>
Havlínová, <i>Kurikulum podpory zdraví v MŠ 4x</i>	Lukášová, R. a kol. <i>Organizační kultura</i>
Dědina, J., Cejhamr, V. <i>Management a organizační chování</i>	O'Brienová, P. <i>Pozitivní řízení</i>
Charvát, J. <i>Firemní strategie pro praxi</i>	<i>Průvodce rokem ředitele školy</i>
Veber, J. a kol. <i>Management 6x</i>	Přikrylová, <i>Evaluace</i>
Dlabola, Z. <i>Autoevaluace školy</i>	Plamínek, J. <i>Vedení lidí, týmů a firem</i>
Hanzelka, M. - <i>texty ke strategickému řízení</i>	Simková, <i>Management neziskových organizací</i>
RVP PV	Vedení MŠ
Vodáček, L. a Vodáčková, O. <i>Moderní management v teorii a praxi 4x</i>	Saklová, <i>Řízení vnitřních zdrojů</i>
Bourová, M. - <i>Jak zpracovat ŠVP</i>	Autor? <i>Minutový manažer</i>

Absolvovali i ste k danému tématu vzdělávací akce?



Graf č. 13 Účast na vzdělávacích akcích k danému tématu

VZDĚLÁVACÍ AKCE	HODNOCENÍ (5 MAXIMÁLNÍ HODNOCENÍ)
Evaluace v MS	2 x 5; 1 x 4; 1 x 3
Nové trendy ve vzdělávání	1 x 5
Vlastní hodnocení školy	2 x 4; 2 x 5
Klíčové kompetence	1 x 4
FS I	1 x 5; 2 x 4; 2 x 3; 2 x 2
Studium PF UK Praha Skolsky management	7 x 5; 3 x 4; 1 x 3
Hospitace ředitelky v MS	1 x 4

(někteří respondenti nevyplňovali)

8.6 Rozhovor

Cílem neformálního cíleného rozhovoru byl okruh otázek, pro které aplikuji šetření. Dotkli jsme se problematiky formulace vize; co to je mise; kdo je nositelem vize a mise; zda provádějí hierarchizaci cílů; jak probíhá proces plánování; rozdíl mezi manažerem a lídrem, zdali je dostatečná nabídka vzdělávacích akcí pro řídicí pracovníky a jak probíhá vzdělávání pedagogických pracovníků. Materiál shrnuje jednotlivá témata a uvádí výseky autentických výroků, které jsou citově podbarvené, ale to je součást neformálního rozhovoru (zápis je vyznačen kurzívou). Prostředkem snímání rozhovoru byl diktafon, záznam byl prováděn se svolením přítomných, se závazkem o anonymitě.

Úvod rozhovoru

Otázka č. 1: „Hlavní pozitiva práce v mateřské škole.“ Zajímal mne rozjezd celého rozhovoru a sama jsem ho doplňovala.

Typické odpovědi: *„...vlastní uspokojení z práce s dětmi; sdílení dětského vidění světa; prožitek společné radosti; upřímný svět dětí; slzy i smích, radost i starost; potěšení z potkávání; tvorba hodnot; neziskovost školy je sama o sobě hodnota; výchova s lidskou tváří; radost z hezké atmosféry školy i třídy; prožívání svátků tradic i jiných oslav; uspokojování vlastních potřeb ochraňovat a pomáhat; jiný svět bez honby za penězi; kvalita práce není za účelem dosažení finančního zisku; práce se stejně založenými lidmi; malý kolektiv – družnější vztahy; prostředí bez intrik, není zde boj o koryta; nejsme zde ohrožováni kariérami postupy; je zde prostor pro diskuzi o tom, co by mohlo zlepšit společné soužití; pracoviště bez velké mechanizace; potřebnost synchronizovat práci celého kolektivu, rozmanitost pracovních metod; práce s lidmi je o neustálých proměnách, není jednotvárná.“*

Otázka č. 2: „Hlavní rozdíly vize a mise.“

Typické odpovědi: *„...co to je mise; vizi máme napsanou ve svém programu, ale misi ne; vize je dlouhý pohled do budoucnosti; je to představa, kam chci dojít; mise má něco společného s misionáři; pracujeme s cíli, které doplňují vizi; musíme táhnout za jeden provaz. ve školce to ani jinak nejde, tam si nemůžeme hrát na manažery, tam všichni mají svoji roli a jeden bez druhého nedokončí nic, nebo vznikne problém; všechno, co je v knihách ve školce děláme, jen to neumíme prodat nebo správně napsat na papír; ...a těch papírů začíná být víc než dost, aby se nám nakonec kvůli byrokracii nevytratila podstata*

naši práce – vzdělávání dětí; řád a systém musí ve škole být; to by si každý dělal po svém, co by chtěl; je potřeba pracovníky nadchnout a říci jim, pro co tady jsme; nasměrovat je někam, kam to chceme mi učitelé a taky, co chtějí rodiče; cíle plníme, ale někdy je s lidmi těžká domluva; analýzu celé školy si dělám sama; učitelky analyzují a vyhodnocují svoji práci; provádějí sebehodnocení; sebe, ale nehodnotím; plány o provozu školy nepiši, když vznikne problém, řeším ho okamžitě.”

Otázka č. 3: „ Je dostatečná nabídka vzdělávacích akcí k dané tematice?” Objevila se celá řada pohledů.

Typické odpovědi: „...vzdělávací centra pro ředitelky mateřských škol k danému tématu nic nenabízejí; akce jsou, ale cíleně určeny pro ředitele ZŠ a SŠ; třeba projekt Úspěšný ředitel, kterého se ředitelky mateřských škol nesměly účastnit, měly prostě smůlu, projekt byl zdarma; nabídky jsou velmi předražené vzhledem k přiděleným prostředkům na vzdělávání; některé nabídky jsou nekvalitní; máme za sebou FS I a FS II, tam jsme problematiku probírali; chce to spíše pracovní dílny, abychom si všechno ve skupinách zkusili; studium na vysoké škole vítám; není třeba studovat vysokou školu, důležitý je vztah k dětem a to ti škola nedá; můžu studovat a přitom mít vztah k dětem; jde přece o naši prestiž; chce to více se domáhat kvalitních vzdělávacích akcí; dříve existovali metodici a ti nám scházejí, pokud byli kvalitní, vždy jsem se na setkáních něco nového o metodách a formách práce dozvěděla; chtělo by to vytvořit síť spolupracujících školek; tak jak se scházejí školy s alternativními pedagogikami Začít spolu (Step by step), Zdravá mateřská škola, Waldorfská pedagogika, Montessori...; ony mají společnou filosofii; ...ale my přece taky, spojuje nás Rámcový program a chuť se něco nového dozvědět, kde je více lidí, tam je více nápadů.”

Otázka č. 4: „ Která oblast je pro vás při plánování nejobtížnější?”

Typické odpovědi: „všechny jsou důležité; určitě nejdelší čas jsme věnovali tvorbě ŠVP, pracovali jsme na něm od roku 2001; stále je, ale co dopracovávat; nejobtížnější bylo propojení do kompaktního a smysluplného celku; máme z něho dobrý pocit; pro začínající učitelky ze škol je to zcela nový materiál; nastává nám práce nově přichozí učitelky postupně s plánem seznamovat; z řídicí práce je časově nejnáročnější personalistika, všude jinde práci vykonává personalista, ve školce je to na ředitele; my musíme zastat činnosti, které ředitelé větších škol mohou delegovat na jiné spolupracovníky, nemáme sice tolik dětí, ale máme práce, které musíme stejně zpracovávat jako management velkých škol;

navíc musíme zaskakovat, kde je třeba; já jsem dva týdny ve škole vařila, nikdo neporadí, kde vzít kuchařku na tak krátkou dobu a hlavně za nízký plat a děti musí jíst; představ si v této roli ředitele základní školy nebo ředitele podniku; při plánování určitě se správně rozhodnout, v tom je riziko a zároveň odpovědnost; oblast ekonomická, jsme zodpovědné za to, čemu rozumíme velmi málo, jak chceš průběžně kontrolovat podvojný účetnictví své ekonomky, když jsme tento obor nestudovaly; stejně nelze pochopit všechno, vždyť je to specifický obor; nikdy nepronikneš do všech detailů a tam může být riziko; nechat si udělat audit stojí velké peníze; spoléhat na kontrolu zřizovatele také není systémové, to už může být pozdě, když objeví problém až v době kontroly; taky jsme polovičními právníky, sledovat legislativní změny to je také naše práce; nevím, proč to nedělá právní odbor zřizovatele.”

Shrnutí: tento krátký extrakt složený z výšečí rozhovoru ilustruje vlastní názory účastníků. Jednoznačně otevřel problém nejistoty vlastního pochopení cílů dlouhodobého charakteru, účastnice nebyly přesvědčeny, zda mají vizi dobře zformulovanou. Zamýšlely se nad tím, že ji určitě znají pedagogové, ale ostatní zaměstnanci vizi neznají, i když si uvědomují, jejich důležitost pro fungování školy. Názory oscilovaly mezi jistotou realizovaného vzdělávacího procesu a nejistotou strategického řízení. Otevřeně se ředitelky vyjádřily, že mnohemu ze strategického plánování nerozumí a určitě by přivítaly vzdělávací nabídky typu Work Shop čili pracovních dílen. Upřednostňují studium na vysokých školách pro ředitelky mateřských škol. Co vědí s určitostí, že ve vzdělávací práci se mohou opřít o mantinely, které jim dal RVP PV a jsou přesvědčeny o unikátnosti a dobrém zpracování „svých“ ŠVP. Z rozhovoru lze shrnout i celou řadu nápadů např. vytvoření sítě spolupracujících mateřských škol ve městě, specifické týmy s metodickým vedením zaměřené na výměnu zkušeností z oblastí různých činností, po návrh pomoci v oblasti práva ze strany zřizovatele.

Zůstává otevřená otázka o odpovědnosti řídicích pracovníků za vedení účetnictví bez hlubší znalosti problematiky. Jednou z možností by bylo společné zpracovávání účetnictví z řad zaměstnanců obce, nejen, že by vedení účetnictví bylo pod přímou kontrolou, ale bylo by správně a odborně vedeno. Stálo by za to, provést průzkum kolik jednotlivé mateřské školy (např. v jednom městě) vynaložily finančních prostředků za zpracování účetnictví různým firmám či osobám se živností.

8.7 Závěr výzkumného šetření

Hypotéza 1

Na MŠ (MŠ a ZŠ) se jeví jako problém absence dlouhodobých cílů a tím i představ o dlouhodobějším vývoji konkrétní školy.

Hypotéza se nepotvrdila, výzkumem jsem zjistila, že na většině mateřských škol jsou stanoveny dlouhodobé cíle a management má představu o dlouhodobějším vývoji konkrétní organizace, ale převládá pocit nejistoty z vhodnosti postupů v oblasti vlastního řízení rozvoje, ze správnosti formulovaných dlouhodobých záměrů. Potvrdilo se, že ne všechny školy aplikují stanovování dlouhodobých cílů pro strategický rozvoj. V těchto organizacích se úkoly plní, školy jsou funkční, ale nemohou mít obraz o své vzdálenější budoucnosti, žijí dneškem. Ze strategických cílů není ujasněn obsah vize a mise. Posláním školy je zaměřováno s vizí. Mise je nám více méně přeurčena (státem, zřizovatelem, požadavky rodičů, legislativou...), vizi školy si určujeme sami, odráží naše představy, kam by se škola měla ubírat, ovlivňujeme ji duchem své osobnosti i lidmi, s kterými spolupracujeme. Je také důležité, uvědomit si determinanty, které nás na cestě realizace ovlivňují.

Hypotéza 2

Na MŠ (MŠ a ZŠ) se zřídka aplikuje analýza rizik a příležitostí z vnějšího prostředí, analýza silných a slabých stránek školy jako zdroje pro sestavování plánu rozvoje školy.

Hypotéza se potvrdila, Ve školách se zřídka využívají analýzy, které patří mezi důležité nástroje pro vyhodnocování činností s aktivním zapojováním celého týmu pracovníků. V důsledku absence analýz nejsou školy dostatečně informovány o vnějších vlivech, hrozbách a příležitostech. Analýza silných a slabých stránek školy je uplatňována častěji na rozdíl od STEP analýzy, kterou nezmínila žádná ze škol.

Hypotéza 3

Nabídka vzdělávacích akcí k tomuto tématu je nedostatečná, anebo cíleně určená pouze pro ředitele základních škol bez možnosti účasti ředitelek mateřských škol.

Hypotéza se potvrdila, nabídka vzdělávacích akcí k tomuto tématu je malá, anebo cíleně určená pouze pro ředitele základních škol bez možnosti účasti ředitelek mateřských škol. Příkladem je projekt Úspěšný ředitel, kterého se mohli zúčastnit jen plně organizované základní školy a střední školy, které měli přímou návaznost na trh práce. Zájemci z ostatních typů škol nedostali příležitost se účastnit. Je to výzva pro vysoké školy,

vzdělávací centra a další školící instituce, připravit obdobný projekt cíleně pro management mateřských škol. Musíme však také počítat s obměnou ředitelů, s tím, že budou průběžně potřebovat aktuální návaznost vzdělávání na proměnu zákonů, na prohlubování znalostí, na seznamování s novými trendy. Příležitostí ke kvalitnímu vzdělávání není nikdy dost.

Většina vzdělávacích akcí k danému okruhu byla hodnocena velmi dobře. Nejvýše bylo vyhodnoceno vzdělávání v rámci studia na PF UK Praha, obor Školský management.

Šetřením jsem zjistila, že vedoucí pracovníci při sebevzdělávání studovali celou řadu odborné literatury k dané problematice, mnohé informace získávají z Metodického portálu VÚP Praha, z odborných časopisů Řízení ve školství, Řízení školy, Učitelské listy, Informatorium, Učitelské noviny apod. Jednoznačně z výzkumu vyplynula skutečnost, že se řídicí pracovníci chtějí systematicky vzdělávat i sebevzdělávat.

Výzkumem vyplynula další významná problematika (lze doporučit jako téma k dalšímu hlubšímu šetření).

Při komparaci mateřských škol a společných zařízení MŠ a ZŠ vyplynulo, že na společných zařízeních existují problémy, které pravděpodobně vycházejí ze špatné komunikace, z nedostatku vzájemného respektu. Z těchto škol jsem identifikovala nejvíce negativních výsledků šetření. Vzhledem k jednotnému řízení by naopak toto spojení škol mohlo být velikou příležitostí pro propojení programů v návaznosti předškolního a základního vzdělávání, ale k tomu je zapotřebí ochoty získat potřebné informace, naslouchat, sjednotit představy a začít spolupracovat ku prospěchu všech. Jakékoliv napětí „dospěláků“ se odráží v celé atmosféře školy a dopadá i na děti.

8.8 Doporučení pro řešení problému

- Aplikovat STEP a SWOT analýzu, průzkumy a další metody, které nám pomohou konkretizovat vlivy z vnějšího a vnitřního prostředí.
- Doporučuji provést hlubší následný průzkum klimatu škol vyplňovaný pouze ředitel/kami a vedoucími učitelkami na společných zařízeních MŠ a ZŠ. Skutečnosti, které vyplynuly ze šetření, že nejnižší hodnocení vždy je spojeno se společnými zařízeními by jistě stály za bližší analýzu těchto typů škol.

- Doporučuji každoročně nechat vyjádřit názor rodičů a zaměstnanců na kvalitu a způsob vedení a řízení školy. Vedení školy by mělo mít zpětnou vazbu.
- Aplikovat Public relation, tedy ucelený seznam aktivit, které se budou doplňovat a budou sloužit ke komunikaci se zaměstnanci, rodiči, partnery nebo širokou veřejností.
- Zaměstnance přesně seznámit, jaké informace od nich potřebujeme získat. K tomu si dopředu musíme vymezit cíle pro různé oblasti (př. hodnocení, evaluace, DVPP, přijímacího řízení, personalistiky apod.)
- Vytvořit transparentní systém motivace zaměstnanců, který bude eliminovat prostor pro spekulace, fámy, politikaření a zvýší důvěryhodnost a pocity vnitřní spravedlnosti.
- Vytvořit kritéria pro posuzování kvality práce. Stane se prostředkem pro motivaci, my máme pravomoc přerozdělování nenárokových složek svým zaměstnancům, proto musíme mít jednoznačná kritéria pro hodnocení, do nich musíme zahrnout celou řadu hledisek pracovního výkonu, ale důležité je právě posuzování kvality práce.
- Každý zaměstnanec musí mít vypracovanou pracovní náplň, kde jsou přesně vymezeny jeho povinnosti. Dodatkem k pracovní náplni může být podrobnější seznam všech činností v časovém harmonogramu. Způsob přístupu „skoč a plav“ nepatří do systémového řízení, nesmíme jej ovšem zaměňovat se svobodou v rozhodování. Zaměstnanci by neměli podstupovat rizika při rozhodování.
- K naplnění vize, mise, plánovaných cílů a úkolů školy je třeba mít kromě budov, finančních prostředků, také odpovídající lidské zdroje. Rozhodujeme se o počtu zaměstnanců, o potřebě vzdělávání a o jejich dalším rozvoji, o jejich rolích na škole, získáváme nové zaměstnance, provádíme výběr, lidi musíme odměňovat, motivovat, vedeme personální administrativu apod. Z tohoto výčtu činností musí jednoznačně vyplynout potřeba plánování lidských zdrojů.
- Pokud škola chce pracovat na rozvoji své image, prostudovat z odborné literatury, doporučuji publikaci Eger, L. a Egerová, D. *Image škol*, (distanční studium školského managementu) TU Liberec, 2001.
- Ředitelka, která chce pracovat koncepčně, nesmí zapomínat, že ani v personální oblasti nelze neplánovat. Plánování potřeby pracovníků by měla provádět na základě vyhodnocení všech relevantních interních zdrojů. Je třeba plánovat pracovní místa. Provést analýzu současného stavu (tj. odchod do důchodu, fluktuace, propouštění pracovníků apod.).

- Mateřské školy jsou limitovány finančními prostředky na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Nabídky vzdělávacích akcí jsou finančně náročné. Jednou z cest je rozšiřovat a prohlubovat vzdělávání vysokoškolským studiem.
- Stálo by za to, provést průzkum kolik jednotlivé mateřské školy (např. v jednom městě) vynaložily finančních prostředků za zpracování účetnictví firmám či osobám se živností a porovnat s tím, jaké by činily mzdové náklady na 1 až 2 pracovníky, kteří by zpracovávali účetnictví pro všechny mateřské školy.

9 Závěr

Organizace si stanovuje vrcholové (prioritní) cíle své hlavní činnosti a usiluje o jejich realizaci prostřednictvím cílů souvisejících, odvozených. Instrukce i jednotlivci úspěšně dosahují svých met, pokud jsou jejich aktivity vedeny podnětnými, již dříve dosaženými výsledky. Cílů dosáhneme uplatněním kolektivních činností, jejichž komplexnost vyžaduje systematické a koordinované vedení. Záměry školy dávají procesu řízení účel, směr a podle nich je měřena i výkonnost managementu.

Máte stanovenou vizi a cíl, kterého chcete dosáhnout? Je si každý váš zaměstnanec vědom, že přispívá k dosažení tohoto cíle a ví čím? Umíte změřit, jak úspěšně svůj cíl plníte, a děláte to? Dokážete měřit každou činnost z hlediska jejího dílčího kroku směrem k dosažení cíle, a děláte to? Daří se vám plnit vytčené cíle? Máte vytvořen motivační systém pro zlepšování vašich činností? Víte, kdo jsou vaši zákazníci (vně i uvnitř školy)? Uvědomujete si, pro koho tu jste? Jsou zákazníci s vašimi službami spokojeni? Zjišťujete jejich míru spokojenosti?

Pokud ano, vykročili jste na správnou cestu k úspěchu. K dosažení cílů nikdy nevede přímočará a jednoduchá cesta, a každá cesta vzhůru má zákonitě nespočetné množství zatáček, ale splnit své cíle – to opravdu stojí za to!

Pokud ne, věřím, že vám může pomoci bakalářská práce, která vám nabízí základ z teorie i praxe.

Motto, které mne provází celým profesním životem:

„ Rodiče chtějí, aby jejich děti byly šťastné, učitelé chtějí totéž. ”

Seznam použitých zdrojů

9.1 Seznam použité literatury a pramenů

1. BÁČA, Milan. Metodický portál, Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání. *STEP analýza* [online] 2008. [cit. 2007-02-05]. Praha: Výzkumný ústav pedagogický. Dostupné na WWW: <http://www.rvp.cz/clanek/1127>.
2. BEČVÁŘOVÁ, Zuzana. *Analýza SWOT. a její praktické využití při zpracování školního vzdělávacího programu (ŠVP)* [online] 2006. Praha: VÚP Praha, 2006, 2006 [cit. 2006-05-18]. Český. Dostupné na WWW: <<http://www.rvp.cz/>>.
3. BOSSIDY, Larry; CHARAN, Ram; BURCK, Charles. *Řízení realizačních procesů: Jak dosáhnout očekávaných výsledků a plánovaných cílů*. Grusová Irena. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 219 s. Dostupné na WWW: <mgmtpress.cz>. ISBN 80-7261-118-6.
4. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Jana Jandovská Kubínová. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. Dostupné na WWW: <grada.cz>. ISBN 978-80-247-1457-8.
5. PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Projektování v mateřské škole : (vybraná problematika pro tvorbu školního kurikula v MŠ)*. 1. vyd. Olomouc: Hanex, 2004. 246 s. Vzdělávání MŠ a ZŠ. ISBN 80-85783-44-4.
6. REKTOŘÍK, J. a kol.: *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-861-1941-6.
7. A) SMOLÍKOVÁ, Kateřina. *Klíčové kompetence*. Metodický portál Dostupné na WWW: <http://www.rvp.cz/search>, <http://www.rvp.cz/clanek/990>.
B) SMOLÍKOVÁ, Kateřina. *Nové trendy v předškolním školství*, konference Jičín, 2004, citováno z přednášky.
8. A) SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. Pokorná Blanka. 1. vyd. Praha: ASPI, 2006. 300 s. Dostupné na WWW: <aspi.cz>. ISBN 80-7357-176-5.
9. B) SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. Pokorná Blanka. 1. vyd. Praha: ASPI, 2006. 300 s. Dostupné na WWW: <aspi.cz>. ISBN 80-7357-176-5.
10. VEBER, Jaromír, et al. *MANAGEMENT: Základy - prosperita - globalizace*. 2000. dotisk vyd. Praha: Management Press, 2005. 700 s. Dostupné na WWW: <mgmtpress.cz>. ISBN 80-7261-029-5.
11. TURECKIOVÁ, Michaela. *Úvodní přednáška předmětu Teorie organizace. 1. Předmět teorie organizace*. Katedra andragogiky a personálního řízení – Bakalářské

kombinované studium. Praha: Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, leden 2002 [cit. 28. 2. 2008]. Dostupné na WWW: <http://andragogika.ff.cuni.cz/files/tureckiBC>.

12. Eger, L.; Egerová, D.; Vašátková, J. čerpáno z přednášky: *FPDV Modul D. Strategie rozvoje školy*, Národní projekt Úspěšný ředitel (ESF), NIDV Pardubice. 2007.
13. ELSNER, D. a KNAFEL, K. *Jak organizować Wewnatrzszkolne Doskonalenie Nauczycieli?* Chorzow: MENTOR, 2000, ISBN 83-905964-5-8.
14. Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání [online] Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR [cit. 22. 2. 2008].
15. Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů [cit. 22. 2. 2008]. Dostupné na WWW: http://www.msmt.cz/Files/HTM/Skolskyzakon_561_2004Sb.htm.
16. *Citáty*. Dostupné na WWW: <http://citaty.a4.cz/>.
17. Odborný měsíčník pro ředitele škol. *Řízení školy č. 1*. Praha: ASPI, a. s., 2007.

9.2 Internetové stránky (odborné výrazy), masmédiá

1. *Slovník odborných výrazů*. Dostupný z http://www.npkk.cz/npkk/zakl_tez.php.
2. *Český pedagogický tezaurus*, obsahuje termíny z oblasti výchovy a vzdělávání (jejich teorie, výzkumu i praxe) a výběrově termíny z dalších souvisejících oblastí. Dostupný z <http://cs.wikipedia.org/wiki/Tezaurus>.
3. Vyhledávač. Dostupný z <http://www.google.com/support/?ctx=web&hl=cs>.
4. *POKR*, televizní pořad na ČT 1 / Podnikatelský servis, Dostupný z <http://www.new.ict.cz/vysilani/10078338257-pokr-podnikatelsky-servis/>.

10 Seznam zkratek

1. DVPP – další vzdělávání pedagogických pracovníků
2. IVP – individuální vzdělávací plán
3. MŠ – mateřská škola
4. MŠ a ZŠ – mateřská a základní škola (společné zařízení)
5. MŠMT ČR – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy v České republice
6. MÚ – městský úřad
7. OOPP – osobní ochranné pracovní pomůcky
8. PEST - analýza globálního prostředí
9. PESTE – analýza globálního prostředí, stále více používaný výraz (E = ekologie)
10. PF UK – Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy
11. PPP - pedagogicko - psychologická poradna
12. RVP PV- Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání
13. SPC – speciální pedagogické centrum
14. SMART – vlastnosti cílů (Specific – specifický, Measurable – měřitelný, Agreed-akceptovaný, Realistic – realistický, Trackable - termínovaný)
15. STEP - analýza globálního prostředí (přeskupená písmena analýza PEST)
16. SWOT - je metoda, pomocí které je možno identifikovat silné (ang.: Strengths) a slabé (ang.: Weaknesses) stránky, příležitosti (ang.: Opportunities) a hrozby (ang.: Threats)
17. ŠVP – Školní vzdělávací program
18. TQM – Total Quality Management (anglický výraz) v překladu: TQM je prostředek na zajištění kvality používaný vzdělávacími organizacemi. Jeho principem je „*Dělat správné věci správně.*”
19. TVP – Třídní vzdělávací program
20. ÚP – úřad práce

11 Seznam obrázků

obr. 1 - Základní manažerské funkce. Zdroj: podle VEBER, Jaromír, et al. MANAGEMENT: Základy - prosperita - globalizace. Základní manažerské funkce. 2000 (autorka bakalářské práce).....	11
obr. 2 - Hlavní etapy procesu strategického řízení	13
obr. 3 - Proces strategického plánování školy. Zdroj: SVĚTLÍK, J., Marketingové řízení školy, Praha: ASPI, a. s., 2006 – graficky upraveno autorkou.....	14
obr. 4 - Od současného stavu k budoucnosti	14
obr. 5 - Kompetence tvorby strategického rozvoje školy	15
obr. 6 - Model vstupů a výstupů do a ze systému (1) Vstupy: lidské, finanční, manažerské, technologické). Zdroj: REKTORČÍK, J. a kol.: Organizace neziskového sektoru (Základy ekonomie, teorie, a řízení). Praha, Ekopress 2001. Graficky upraveno.	17
obr. 7 - Hvězda otázek	29
obr. 8 - RVP PV - vzdělávací cíle na úrovni obecné a oblastní	32
obr. 9 - Úrovně plánování.....	38

12 Seznam tabulek

Tabulka 1 - Možné faktory ovlivňující organizaci z vnějšího prostředí.....	20
Tabulka 2 - SWOT analýza (viz 16.2 Příloha – SWOT analýza a její rozpracování).....	23
Tabulka 3 - Faktory ovlivňující školu z vnějšího prostředí - MŠ Korálek v Pardubicích...	24
Tabulka 4 Strategické cíle školy.....	51
Tabulka 5 Analýza a plánování	55
Tabulka 6 Souhrn silných a slabých stránek u zúčastněných škol	59
Tabulka 7 Finanční zdroje, rozvoj lidských zdrojů	60

13 Seznam grafů

Graf č. 1 návratnost dotazníků.....	44
Graf č. 2 Poměr počtu dotazníků přijatých z MŠ a MŠ - ZŠ.....	45
Graf č. 3 Účast škol na šetření.....	45
Graf č. 4 Věkové zastoupení respondentů.....	46
Graf č. 5 Vedení a řízení.....	47
Graf č. 6 Strategické cíle školy.....	51
Graf č. 7 Analýza a plánování.....	55
Graf č. 8 Finanční zdroje, rozvoj lidských zdrojů.....	60
Graf č. 9 Vzdělávání a sebevzdělávání managementu.....	64
Graf č. 10 Aplikace analýzy a dlouhodobých plánů.....	64
Graf č. 11 Nabídka vzdělávacích akcí na dané téma.....	65
Graf č. 12 Studium odborné literatury.....	65
Graf č. 13 Účast na vzdělávacích akcích k danému tématu.....	66

14 Základní právní rámec pro řízení mateřské školy

- **Bílá kniha - Národní program rozvoje vzdělávání v České republice** vznikl na základě usnesení vlády České republiky č. 277 ze dne 7. dubna 1999, která v něm v návaznosti na programové prohlášení z července 1998 – schválila **hlavní cíle vzdělávací politiky**. Přijaté cíle se staly východiskem „**Koncepce vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy v České republice**“ zveřejněné Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy dne 13. května 1999.
- **Rámcový vzdělávací program - předškolního vzdělávání**
- **Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)**, ve znění pozdějších předpisů
- **Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů**, ve znění pozdějších předpisů
- **Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví**, ve znění pozdějších předpisů
- **Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě**, ve znění pozdějších předpisů
- **Zákon č. 552/1991 Sb., o státní kontrole**, ve znění pozdějších předpisů
- **Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví**, ve znění pozdějších předpisů
- **Zákon 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech**, ve znění pozdějších předpisů
- **Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů**, ve znění pozdějších předpisů
- **Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích**, ve znění pozdějších předpisů, ve znění pozdějších předpisů
- **Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce**, ve znění pozdějších předpisů
- **Vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb**, ve znění pozdějších předpisů
- **Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání**, ve znění pozdějších předpisů
- **Vyhláška č. 73/2005 Sb., o vzdělávání dětí, žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami a dětí, žáků a studentů mimořádně nadaných**, ve znění pozdějších předpisů
- **Vyhláška č. 107/2005 Sb., o školním stravování**, ve znění pozdějších předpisů

15 Přílohy

15.1 Příloha - dotazník

Vážené kolegyně, kolegové,

pracuji jako ředitelka Mateřské školy Korálek v Pardubicích. Jsem studentkou III. ročníku, obor Školský management na PF UK v Praze. Ve své závěrečné bakalářské práci jsem se zaměřila na problematiku tvorby dlouhodobých, střednědobých a krátkodobých cílů a jejich formulací. Výsledky a vyhodnocení dotazníků použiji jako podklad pro zpracování daného tématu.

s mnohými z Vás jsem se setkala při přednáškách, kde jsem působila jako lektorka. Pokud vyhodnotím stanovené téma jako problematické, ráda Vám pomohu s lepší orientací v dané problematice.

Dotazník bude předložen cca do 100 mateřských škol a společných zařízení MŠ a ZŠ. Prosím o Vaše vyjádření k otázkám, které jsou rozděleny do 5 klíčových oblastí. Odpovědi, které uvedete, jsou zcela anonymní, proto se vyjádřete co nejupřímněji.

Vaše odpovědi označte - X

V dotazníku jsem použila hodnotící bodovou škálu 4 3 2 1 (vysvětlení: hodnota 4 je maximálně pozitivní hodnocení).

Odpovědi na otevřené otázky rozepište.

Vyplněné dotazníky, prosím, zasílejte do 1. března 2008 a to na e-mailové adresy:

alenastehnova@tiscali.cz nebo mskoralek@tiscali.cz

nebo poštou na adresy: Alena Stehnová, Bubeníkova 520, PSČ: 530 03 Pardubice

MŠ Korálek, Rumunská 90, PSČ: 530 03 Pardubice

Případné dotazy, telefon: 739/455 256, 466 613 329/ domů

Prosím Vás o rychlé odpovědi.

Děkuji.

ORIENTAČNÍ DOTAZNÍK:	
ŠKOLA:	
MŠ	
společný subjekt MS a ZS	
ŠKOLA:	
státní	
soukromá	
VEK:	
20-30 let	
30-40 let	
40-50 let	
50 a více let	

III. KLÍČOVÁ OBLAST - ANALÝZA a PLÁNOVÁNÍ

	+++ Bodová škála ---			
	4	3	2	1
7. Posuďte image vaší školy u zákazníků a partnerů školy.				
8. Z pozice vedoucího pracovníka posuďte celkovou úroveň vaší školy.				
9. Z vaší pozice posuďte úroveň nejbližší konkurenční školy.				
10. Dlouhodobé cíle jsou vždy předkládány k diskusi a připomínkování.				
11. Cíle školy jsou řazeny podle priorit.				
12. Úkoly vyplývající z cílů mají vždy stanovenou odpovědnost a termín splnění.				
I. Kde můžete nalézt cíle konkurenční školy?				
Odpověď:				
II. Co unikátního nabízí vaše škola od škol konkurenčních?				
Odpověď:				
III. Zaznamenejte silné a slabé stránky vaší školy (počet záznamů dle vlastního uvážení).				
Silné stránky				
○				
○				
○				
○				
○				
○				
Slabé stránky				
○				
○				
○				
○				
○				

15.2 Příloha – SWOT analýza a její rozpracování

Silné stránky školy:	Slabé stránky školy:
Image školy na veřejnosti	Nedostatečná informovanost o škole na veřejnosti
Dobré vztahy mezi pracovníky	Napětí mezi zaměstnanci jednotlivých úseků
Delegování pravomocí na zaměstnance	✓ Škola nepracuje jako tým
Podpora vysokoškolského studia pro pedagogy	Stárnoucí pedagogický sbor
Pozitivní klima školy	Odmítavé postoje k novým výchovně vzdělávacím přístupům
Prevence problémů, problémy se řeší otevřeně a neodkladně – poučení pro budoucnost	Přehlížení zásadních problémů, neschopnost řešit problémy
Propracovaný systém vnitřní komunikace a komunikace s veřejností	Spatná komunikace vedení školy smírem k podřízeným
Mimoškolní a mimotřídní akce	Spojování dětí v odpoledním čase
Ochota pracovníků podílet se na akcích zdarma	Omezené množství finančních na DVPP
Plná kvalifikovanost pedagogů	Nekvalifikovaní pedagogové
Velký zájem rodičů o přijetí dětí do MŠ	Nedostatečný zájem rodičů o přijetí dětí do mateřské školy
✓ Zaměření na multikulturní výchovu a výchovu k lidským právům	Zacílení školy pouze na povinnosti rodičů bez definování jejich práv
Otevřená MS pro děti handicapované a se zdravotním oslabením	Nedostatek pedagogů se zaměřením na speciální vzdělávání
Péče o nadané děti – nadstandardní nabídka školy	Požadavek rodičů, aby děti navštěvovaly všechny kroužky
Adaptační pobyty dětí před nástupem do mateřské školy	Nedostatečná reakce na potřeby zákazníků
Vztah dětí a rodičů ke škole	Nerespektování provozní doby školy - rodiči
Spolupráce s rodiči	Nedostatečné zapojení místní komunity do života školy
Materiální vybavení školy	Nedostatečné využití prostor školy
Existence vlastní školní kuchyně	Dovoz jídla do školy
Pozitivní hodnocení ze strany základních škol	Žádné kontakty se základními školami a jinými institucemi
Využívání mimorozpočtových zdrojů	Nedostatek finančních prostředků na rozvoj školy
Spolupráce s obecním úřadem	Nedostatečné finanční zdroje na provoz, údržbu
Poloha budovy školy v přírodním terénu	Umístění školy, architektura – panelová budova, bez členitosti
Organizování akcí pro všechny mateřské školy v regionu	Hodně škol ve spádové oblasti

Zpracování silných a slabých stránek školy (další část SWOT analýzy - příležitosti a hrozby jsou součástí bakalářské práce).

A) Příklad č. 2 – zpracování ze SWOT analýzy:

Stanovení priorit:

- prosazovat týmovou práci ve škole (*ukázka dalšího rozpracování na str. 19*)
- řídit zvýšení kvality - strategie
- zlepšit klima školy
- zviditelnit projekty mateřské školy na veřejnosti
- vytvořit portfolio školy
- zaměřit se na správné pochopení cílů ŠVP všemi zaměstnanci a najít optimální cesty k realizaci těchto cílů a záměrů
- zpracovat cílovou podobu evaluace školy
- vytvořit harmonogram s osobními úkoly pro zaměstnance s delegováním pravomocí
- zvyšovat kvalitu výchovně vzdělávací práci – DVPP
- vzájemné ukázkové aktivity mezi učitelkami na škole
- vzájemné ukázkové aktivity mezi učitelkami z jiných mateřských škol
- postupné doplňování metodického materiálu ke globální výchově
- zajištění metodického materiálu přes zastupitelské instituce v ČR
- publikování metodického materiálu Hry k rozvoji hodnotového potenciálu u dětí předškolního věku na Portálu VÚP Praha
- organizování výtvarné soutěže dětí z mateřských, základních škol a pro děti z Pobytových středisek MV ČR
- organizování výstavy mateřských škol v budově zřizovatele + organizování kulturního programu
- působit preventivně v oblasti počínající šikany u dětí předškolního věku
- oceňovat iniciativu a samostatnost pracovníků
- mapovat požadavky a zájem rodičů o nové nabídky pro děti
- sledovat nabídky ostatních škol
- seznamovat rodiče s požadavky na dítě před nástupem do mateřské školy
- ve spolupráci s Klubem rodičů realizovat „adopci na dálku“
- vést rodiče k respektování stanovených pravidel
- opravy a údržba stávajícího stavu
- ústně i písemně intervenovat zřizovatele k řešení stavu budovy
- využití mimorozpočtových zdrojů (nabídkové projekty, granty, programy...)



B) Příklad č. 3

Příklad rozpracování jednoho prioritního cíle do cílů operativních:

„ Prosazovat týmovou práci ve škole “

- 1) seznámení zaměstnanců se základními rozdíly mezi pojmem tým a pracovní skupina
- 2) motivování k týmové práci, mise týmu - „Proč jsou tady.“ (týmová identita, vědomí vize, poslání a cílů školy, společné hodnoty, vědomosti a dovednosti členů, vzájemná komunikace, naslouchání, tolerance a úcta k druhým, pozitivní atmosféra...)
- 3) stanovení cíle týmu - „Co budou dělat.“ (ukázka dalšího rozpracování na str. 19)
- 4) plánování - „Jak bude práce probíhat “
- 5) určení členů týmu podle typologie (akční typ, realistický, vizionář, administrativní typ...)
- 6) jmenování vedoucího týmu
- 7) písemné zpracování jeho cílů
- 8) komunikace mezi členy týmu
- 9) organizace týmové práce
- 10) postup při zpracovávání zpráv o výsledcích týmu
- 11) zpětná vazba
- 12) přijetí, uznání - „Co jim může práce nabídnout“
- 13) podpora - „Jak jim bude poskytována případná pomoc“



C) Příklad č. 4

Příklad rozpracování jednoho operativního cíle do operačních cílů:

„ Stanovení cíle týmu “

- 1) Zpracovat projekt: „Vytvořit pozitivní **multikulturální prostředí školy.**“
(ukázka dalšího rozpracování na str. 20)
- 2) Vytvořit **multikulturální prostředí třídy** - Žlutý a Modrý korálek (starší děti)
- 3) Vytvořit **multikulturální prostředí třídy** - třídy Červeného a Zeleného korálku
(mladší děti)



D) Příklad č. 5

Příklad rozpracování jednoho operačního cíle do jednotlivých úkolů:

Projekt: „Vytvořit pozitivní multikulturní prostředí školy.“

Ukázka zpracovaného plánu, který je členěn do oblastí, kde jsou vytyčeny jednotlivé úkoly s určením odpovědností jednotlivých členů týmu, s termínem splnění, využitím prostředků plnění a obsahem plnění:

Oblasti: **Spolupráce s rodiči** (př. rozpracování viz tabulka níže)

Integrace dětí jiných národností

Integrace dětí zdravotně postižených

Škola - zdroj vzdělávání pro děti

Sbírky dětí a rodičů

Ekologická výchova

Spolupráce s rodiči				
ÚKOLY:	ODPOVĚDNOST:	TERMIN SPLNĚNÍ:	PROSTŘEDKY PLNĚNÍ:	OBSAH PLNĚNÍ:
S Klubem rodičů (dále KR) organizovat schůzku zaměřenou na seznámení s Úmluvou o právech dítěte.	Ředitelka školy	září	Přednáška	Text Úmluvy o právech dítěte
Seznámit rodiče se ŠVP První kroky a spolupodílet se na jeho tvorbě.	Ředitelka školy	září	Informativní schůzka	Ukázka ŠVP, TVP
Prosazovat jednotnou výchovu rodiny a školy.	Pedagogické pracovnice	průběžně	Rozhovory, oboustranné podávání informací, sledování individ. vývoje dítěte	Záznam o dítěti, portfolio dítěte
Rodičům podávat objektivní informace o škole.	Ředitelka školy, pedagogické pracovnice	1x za čtvrtletí, (září, leden, březen, červen)	Třídní schůzky	Fotodokumentace, videonahrávky, dílčí výsledky ročního plánu školy, úspěchy organizace
Podporovat zájem rodičů o práci dítěte v MŠ.	Sl. učitelka (jméno)	2x v měsíci	Nástěnky	Odborné články z tisku o zdravotních, vývojových, výchovných, vzdělávacích a společenských situacích, které souvisejí s předškolním věkem
Nabízet rodičům odbornou literaturu.	P. učitelka (jméno)	průběžně	Nástěnky, informace podána i a třídní schůzce	Seznam odborné literatury v učitelské knihovně
Nabízet vhodnou dětskou literaturu.	P. učitelka (jméno)	prosinec	Prodejní akce	Nabízená dětská literatura z prodejny knih ...

Organizovat odborné přednášky pro rodiče	Zástupkyně ředitelky	leden a květen	Přednášky	PPP – protidrogová prevence, ZŠ Studánka – připravenost dítěte na vstup do ZŠ
Uskutečňovat návštěvy dětí na pracovištích rodičů.	Třídní učitelky	listopad, únor, březen, červen	Exkurze, besedy, prohlídka	tiskárna, zdravotní středisko, pekárna, služebna Městské policie, záchranná služba
Aktivovat rodiče pro účast na humanitárních akcích.	Týmová práce	prosinec, únor	Projekty	Vánoční strom pomoci, adopce na dálku
Spolupráce s rodiči při MKV ¹	Pedagogické pracovnice	průběžně	Poskytnutí materiálů od rodičů	Pomůcky a materiál pro MKV ¹ – videonahrávky ze zahraničí, fotografie, pohlednice, předměty...
Organizovat společné akce s rodiči.		listopad, březen	Brigáda zaměstnanců školy, rodičů a dětí	Úklid školní zahrady
	P. učitelka (jméno)	1x měsíčně	Společné školní výlety	Podle plánů školních výletů
	P. učitelky z tříd ČK a ŽK ² - týmová spolupráce	1. června	MDD - oslava Dne dětí i s nově přijatými dětmi	Karneval, sportovní hry dětí, rodičů a zaměstnanců školy
	P. učitelky z tříd MK a ŽK ² - týmová spolupráce	25. června	Zahradní slavnost	Vystoupení jednotlivých tříd, pasování na školáky, předtančení, mažoretky, kapela, kolotoč, zahradní slavnost se sportovními atrakcemi a získáváním cen, „prodejem“ předmětů...
Vytvořit oboustranný tok informací.	Ředitelka školy, pedagogické pracovnice	průběžně	Individuální rozhovory, informativní nástěnky, ankety, třídní schůzky, dotazníky, Školní řád, Spolupráce s KR, www. stránky	Každodenní výměnné informace o dětech; naslouchání; informace o akcích školy na nástěnky; výstavy dětských prací, testů, ukázka grafomotorických cviků; písemný plán práce na týden; zpracovaný a vystavený Školní řád s povinnostmi i právy rodičů; plán spolupráce s KR; diskuze při třídních schůzkách; vyplnění dotazníků rodiči – zpětná vazba pro školu; aktualizované www.stránky

¹)MKV – multikulturní výchova

²) Označení tříd ČK – Červený korálek, ŽK – Zelený korálek, MK – Modrý korálek, ŽK – Žlutý korálek

Integrace dětí jiných národností:

- být otevřený pro přijetí dětí jiných národností
- vytvářet podmínky pro přijetí dětí jiných národností
- zprostředkovat kontakt s dětmi jiných národností
- spolupracovat se Základními a speciálními školami
- spolupracovat s azylovými tábory v ČR
- obohacovat učitelskou a dětskou knihovnu (dále UK a DK)

Integrace dětí zdravotně postižených:

- být otevřený pro přijetí dětí s handicapem
- vytvářet podmínky pro přijetí dětí s handicapem
- zprostředkovávat kontakt s dětmi s handicapem
- spolupracovat s organizacemi pro zdravotně postižené
- spolupracovat se Speciální školou
- spolupracovat s PPP (pedagogicko-psychologická poradna)
- spolupracovat se speciálními centry
- vypracovávat individuální plány pro děti s handicapem
- podle potřeby zajišťovat ve spolupráci s rodinou asistenční službu
- obohacovat UK a DK

Škola - zdroj vzdělávání pro děti:

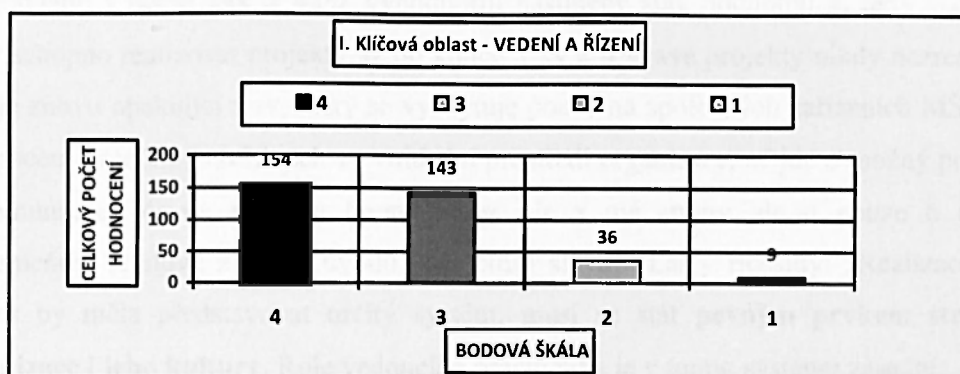
- výuka cizích jazyků
- obohacovat UK a DK

Sbírky dětí a rodičů:

- rozvíjet u dětí ve spolupráci s rodiči solidárnost a soucítění s potřebnými lidmi /humanitární pomoc, sbírky, adopce na dálku.../
- spolupracovat s organizacemi zaměřené na humanitární pomoc
- spolupracovat s nadacemi
- spolupracovat s nevládní a nepolitickou organizací Amnesty International

Ekologická výchova:

- vést děti k poznávání okolní skutečnosti
- vytvářet u nich počátky správného vztahu k celému životnímu prostředí
- vést je k vnímání krás a bohatství přírody
- spolupracovat s EKO centrem
- obohacovat UK a DK



Graf č. 5 Vedení a řízení

Výrok č. 1 **Vedení školy je schopno předvídat změny.**

Z vyhodnocení vyplývá, že nejvíce v počtu $37x = 65\%$ bylo označeno ze škály bodové ohodnocení 3, které odráží fakt, že vedení školy je **často** schopno předvídat změny.

V jednom případě škola není schopna **nikdy** předvídat změny $1x = 2\%$ z celku.

Poslední výrok jsem analyzovala blíže, kdy respondent/ka, jako jediný/á, patří do nejmladší věkové kategorie 20 – 30 let a je ze společného zařízení MŠ a ZŠ. Domnívám se, že stav hodnotil vedoucího pracovník s krátkou praxí.

Výrok č. 2 **Vedení školy pozitivně motivuje zaměstnance při zavádění změn.**

Z této otázky vyplývá, že nejvíce v počtu $39x = 68\%$ byla označena ze škály bodové ohodnocení 3, která odráží fakt, že vedení školy **často** využívá pozitivní motivaci při zavádění změn. $4x = 7\%$ ji **nikdy** nepoužívá.

Při podrobnějším šetření jsem zjistila, že hodnocení 2 a 1 (tedy nejnižší) se vždy objevuje u respondentů ze společných zařízení MŠ a ZŠ. Pokud vezmeme celkem 10 nejnižších hodnocení z celkového počtu 12 zúčastněných společných zařízení, můžeme vyslovit závěr, že je odrazem zřejmé nespokojenosti! Lze také dovozovat, že dotazníky zpracovaly vedoucí učitelky, ale k tomuto účelu by bylo třeba provést bližší analýzu školy, což je nad rámec šetření a také s ohledem na anonymitu dotazníku, ke které jsem se zavázala.