

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**MOŽNOSTI ZVYŠOVÁNÍ ÚSPĚŠNOSTI
MATEŘSKÝCH ŠKOL
PROSTŘEDNICTVÍM ZŘIZOVATELE**

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Jiřina Solfronková
Obor:	Školský management
Forma studia:	kombinovaná
Vedoucí práce:	Mgr. Světlana Cozlová
Datum odevzdání práce:	březen 2008

Čestné prohlášení

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

V Plzni dne 20. března 2008

Iřina Šolfronková

Poděkování

Děkuji Mgr. Světlaně Cozlové za odborné vedení, konzultační pomoc a cenné připomínky při zpracování bakalářské práce.

Resumé

Bakalářská práce na téma „Možnosti zvyšování úspěšnosti mateřských škol prostřednictvím zřizovatele" se zabývá problematikou, proč je třeba úspěšných škol od předškolního věku, co to je úspěšná škola, pojmem kvalita ve školství, a jak toho dosáhnout prostřednictvím zřizovatele.

Zkoumá eventuality (možnosti) zřizovatele, kterými lze ovlivňovat úspěšnost mateřských škol.

Práce vychází z výsledků dotazníkového šetření, které bylo provedeno u vedení mateřských škol a zároveň u jejich zřizovatelů.

Výsledky práce umožňují mnohostranný pohled na možnosti, kterými mohou zřizovatelé ovlivňovat úspěšnost mateřských škol a zvyšovat tak jejich kvalitu.

Summary

The bachelor thesis "Ways of increasing fruitfulness of nursery schools through the founders" is concerned with questions, why do we need successful nursery schools since pre-school age, what does it mean successful school, further on the concept of quality in the educational system and how to achieve it with the founder's support.

The thesis studies ways how the founder can influence fruitfulness of nursery schools.

The thesis is based on questionnaire investigations that were taken in the management of nursery schools and at the founder as well.

The results of this work provide multilateral view on the ways that the founders can use to influence fruitfulness of nursery schools and to increase their quality.

Klíčová slova:

Úspěšná škola, management, kritéria úspěšné školy, řízení mateřské školy, zřizovatel.

1	ÚVOD - CÍL PRÁCE.....	6
2	CHARAKTERISTIKA ÚSPĚŠNÉ ŠKOLY.....	7
2.1	Kritéria úspěšné školy.....	7
2.1.1	Mateřská škola jako první stupeň vzdělávání.....	7
2.1.2	Kritéria úspěšné školy (z pohledu různých autorů).....	7
2.1.3	Pojem kvalita ve vzdělávání.....	10
2.1.4	TQM instituce.....	10
2.1.5	Vlastnosti vedoucího v organizaci přijímající TQM.....	12
2.2	Vytváření podmínek úspěšné školy.....	13
2.2.1	Všeobecné podmínky.....	13
2.2.2	Podmínky z RPV PV.....	14
2.2.3	Specifické podmínky při řízení mateřské školy.....	15
2.3	Možnosti zřizovatele na ovlivňování úspěšnosti mateřských škol.....	17
2.3.1	Zřizovatel a škola - postavení příspěvkových organizací.....	17
2.3.2	Hlavní směry úspěšného ovlivňování škol.....	17
3	VÝZKUMNÁ ČÁST.....	23
3.1	Cíle šetření.....	23
3.2	Formulace hypotéz.....	23
3.3	Metodika šetření.....	23
3.3.1	Pilotní dotazníky.....	24
3.3.2	Vlastní výzkumné šetření.....	25
3.4	Zpracování výsledků výzkumného šetření.....	26
3.4.1	Vyhodnocení získaných údajů.....	26
3.5	Srovnání výsledků hypotéz.....	35
4	ZÁVĚR.....	38
	POUŽITÁ LITERATURA.....	40
	SHRNUTÍ ZÁKONNÝCH NOREM POUŽITÝCH	
	PŘI ZPRACOVÁNÍ TĚTO PRÁCE.....	41
	SEZNAM PŘÍLOH.....	41

1 ÚVOD - CÍL PRÁCE

Zákonem o předškolním, základním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školským zákonem) se předškolní vzdělávání stalo legitimní součástí systému vzdělávání¹. Představuje počáteční stupeň veřejného vzdělávání organizovaného a řízeného požadavky a pokyny MŠMT.

Současná vzdělávací politika v České republice vychází z přesvědčení, že člověk se musí vzdělávat po celý život a že by měl mít zájem na svém vzdělávání, učení i vědění, které mu umožňuje dokonalejší a bohatší interakci se světem. Za důležitý prvopočátek tohoto procesu je považováno předškolní vzdělávání a jako takové dnes nachází významnou podporu státu. Doposud byla mateřská škola veřejností chápána pouze jako služba, která měla za úkol doplňovat rodinnou výchovu v době, kdy jsou rodiče dětí v pracovním procesu. Příchod nového pojetí práce mateřských škol přináší i nové cíle. Kromě osvojení si základních pravidel chování, základních životních hodnot a mezilidských vztahů, podporuje předškolní vzdělávání rozvoj osobnosti dítěte předškolního věku, podílí se na jeho zdravém, citovém, rozumovém a tělesném rozvoji. Vytváří základní předpoklady pro pokračování ve vzdělávání². Jinými slovy mají mateřské školy za úkol, aby z nich vycházely děti zdravé, všestranně rozvinuté, soběstačné, s odpovídajícími kompetencemi, a tak připravené na vstup do další etapy života. S tímto posláním jsou však na mateřské školy kladeny poměrně vysoké cíle. Aby mohlo dojít k naplnění těchto cílů, musí být mateřské školy co nejvíce úspěšné.

Cílem práce je nabídnout zřizovatelům mateřských škol možnosti, které mohou používat při zvyšování úspěšnosti mateřských škol v uvedené oblasti. Práce vychází z výsledků dotazníkového šetření, které bylo provedeno u vedení mateřských škol a zároveň u jejich zřizovatelů.

Výsledky práce umožňují mnohostranný pohled na možnosti, kterými mohou zřizovatelé ovlivňovat úspěšnost mateřských škol a zvyšovat tak jejich kvalitu.

¹ Převzato z Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání 2004, VÚP v Praze 2004, str. 4.

² ~ Zákon 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

2 CHARAKTERISTIKA ÚSPĚŠNÉ ŠKOLY

2.1 Kritéria úspěšné školy

2.1.1 Mateřská škola jako první stupeň vzdělávání

Prvopočátkem celoživotního vzdělávání, které je propagováno současnou vzdělávací politikou v České republice, je vzdělávání v mateřských školách. Úkolem institucionálního předškolního vzdělávání je nejen doplňovat rodinnou výchovu a v úzké vazbě na ni pomáhat zajistit dítěti prostředí s dostatkem mnohostranných a přiměřených podnětů pro jeho aktivní rozvoj a učení, ale především usnadňovat dítěti jeho další životní i vzdělávací cestu. Pro život dítěte má tedy předškolní vzdělávání dalekosáhlý význam, jak prokazují poznatky lékařů, psychologů i pedagogů. Většina toho, co dítě prožije v prvních letech života a co z podnětů okolního prostředí přijme, jsou trvalé a rané zkušenosti. Ty dítě získává životem v rodinném i mimorodinném prostředí. V průběhu jeho života se souhrn znalostí zhodnotí a najde své uplatnění, třeba i daleko později.

Jak již bylo výše řečeno, na oblast předškolního vzdělávání jsou kladeny vysoké nároky, které lze naplnit pouze v případě správně fungujících předškolních institucí, úspěšných mateřských školách.

2.1.2 Kritéria úspěšné školy (z pohledu různých autorů)

Co je to úspěšná škola? Jak taková škola vypadá? Může být úspěšnost definována? Touto otázkou se zabývá řada autorů, např. D. Nezvalová ve své knize Kvalita ve škole: „... Problém definice úspěšné školy je více komplexní, než by se na první pohled zdálo. Skutečně, ředitelé, učitelé i rodiče obvykle mají problémy s deskripcí takovéto školy, s její definicí, či výběrem kritérií pro úspěšnou školu”.³ Porovnává možná kritéria jednotlivých autorů. V povědomí veřejnosti bývá nejčastěji úspěšná škola chápána jako škola, ve které žáci dosahují velmi dobrých výsledků. „Management, vedení školy a výuka, které jsou součástí tohoto modelu, jsou v úzkém

³ Nezvalová, D. Kvalita ve škole. 1. Vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, Pedagogická fakulta, 2002. ISBN 80-244-0452-4.

vztahu k úspěšnosti školy a jistým způsobem ji limitují, ovšem ne v širokém pojetí.

o 3

Jednoduše je definována jako stupeň, kterým organizace dosahuje svých cílů".

V literatuře lze najít celou řadu kritérií, charakterizujících úspěšnou školu.

B. J. Caldwell (cit. Nezvalová, D. 2002) popisuje úspěšnou školu pomocí 42 charakteristických znaků v 6 oblastech. Jsou to: **KURIKULUM, ROZHODOVÁNÍ, ZDROJE, VÝSLEDKY, ŘEDITEL, KLIMA ŠKOLY.**

KURIKULUM:

Program úspěšné školy má jasně stanoveny výchovně vzdělávací cíle, je dobře plánovaný, vyvážený, zahrnuje potřeby žáků a poskytuje jim požadované dovednosti. Ve vzdělávacích aktivitách je postaven na vysoké spolupráci s rodiči.

ROZHODOVÁNÍ:

Úspěšná škola poskytuje pedagogickému sboru, jednotlivým učitelům i společnosti vysokou úroveň rozhodování v oblasti při uskutečňování cílů školy a v rozhodování ve škole.

ZDROJE:

V úspěšné škole působí motivovaní a schopní učitelé, kteří jsou (dokáží být) odpovědní za efektivní vyučování.

VÝSLEDKY:

Ve standardizovaných testech je úspěšná škola velmi dobře hodnocena, má nízký počet propadajících žáků. Vysoký počet žáků je přijatý k dalšímu studiu nebo získá odpovídající práci.

ŘEDITEL:

Ředitel úspěšné školy je schopný efektivně řídit školu, orientuje se na svůj profesionální růst, zajišťuje a podporuje potřeby učitelů, profesionální rozvoj učitelského sboru, má

vysokou odpovědnost za to, co se děje ve škole. Zavádí a udržuje efektivní vzájemné vztahy mezi pedagogy, žáky, rodiči a společností. Má přizpůsobivý administrativní styl a neustálý přehled o programu školy, jeho vývoji a průběžně hodnotí dosažené cíle. Je ochotný riskovat.

KLIMA ŠKOLY:

Úspěšná škola má vytvořený soubor hodnot, které považuje za důležité, poskytuje příjemné, vzrušující a měnící se prostředí pro žáky i učitele. Klima důvěry je v rovině vzájemné otevřené komunikace, vysoká morálka, dobrá disciplína, nízká absence učitelů i žáků. Žáci jsou odpovědní za své výsledky, respektují ostatní a jejich úspěchy. Učitelé mezi sebou aktivně spolupracují.

Dalším z autorů zabývajících se kvalitou vzdělávání je Pam Sammons (cit. Nezvalová, D. 2002), která s kolektivem charakterizuje úspěšnou školu následujícími kritérii:

- *Jasně vymezené cíle*
- *Prostředí pro výuku*
- *Důvěra v žáky, vysoké očekávání*
- *Soustředění na výuku*
- *Monitorování pokroků*
- *Profesionální vedení*
- *Partnerství škola - rodina*
- *Smysluplné vyučování*
- *Práva a odpovědnost žáků.*

J. Macbeath (cit. Nezvalová, D. 2002) hodnotí úspěšnou školu pomocí 10 položek. Pojem úspěšné školy chápe jako pojem kvality školy. Tím nás přivádí k pojmu kvalita ve vzdělávání a jeho vymezení.

2.1.3 Pojem kvalita ve vzdělávání

Také ve sféře vzdělávací politiky se velice často používá pojmu kvalita, avšak jeho obsah nebývá přesně vymezen. I v oficiálním dokumentu MSMT ČR *Kvalita a odpovědnost* (MŠMT ČR, Praha, 1995) se s pojmem kvalita zachází jako s ústředním, aniž by bylo definováno, co se jím rozumí. Ovšem ani v zahraniční pedagogické literatuře není o významu tohoto pojmu zcela jasno.

Průcha definuje kvalitu práce školy takto: „Kvalitou vzdělávacích procesů, vzdělávacích institucí, vzdělávací soustavy se rozumí žádoucí (optimální) úroveň fungování anebo produkce těchto procesů či institucí, která může být předepsána určitými požadavky (např. vzdělávacími standardy) a může být tudíž objektivně měřena a hodnocena.“⁴

Kromě toho Nezvalová uvádí: „Kvalita může být chápána **jako absolutní či relativní pojem**. Kvalita v každodenním životě je chápána jako absolutní pojem. V tomto pojetí je kvalita chápána jako vše dobré, pěkné a pravdivé, jako ideál, o kterém nemůže být pochyb. Kvalitní produkty jsou perfektně vyrobeny bez ohledu na cenu. Relativní definice kvality má dva aspekty. Tím prvním je porovnání se specifikací, to znamená, jak vyhovuje záměrům, pro které je určena. Jsou určeny standardy (služby, výrobku) a kvalita ukazuje, jak těmto standardům vyhovuje. Je to někdy nazýváno definicí výrobce či poskytovatele služby. Druhým aspektem je, jak vyhovuje potřebám zákazníků, což je někdy nazýváno zákaznickou definicí. V tomto případě je kvalita definována jako souhrn faktorů, které vedou k uspokojení zákazníka a splňují jeho potřeby a přání.“³

2.1.4 TQM instituce

Nejvyšším stupněm kvality je Total Quality Management - TQM. „Pojem řízení celkové kvality vychází z oblasti podnikání a je aplikovatelný do oblasti školství, ale vyžaduje jistý stupeň adaptace, která vyhovuje obecným cílům vzdělávání a situaci každé vzdělávací instituce. V české literatuře najdeme i překlad komplexní řízení kvality. TQM je prostředkem zajištění kvality ve vzdělávání. Poskytuje filozofii stejně tak jako prostředky pro zlepšení kvality. Je to filozofie a metodologie, která pomáhá

⁴ Průcha, J. *Moderní pedagogika. 2, přeprac. a aktualiz.*, vyd. Praha: Portál, s. r. o., 2002 ISBN 80-7178-631-4, str. 360.

instituci zvládat změny a zavést své způsoby řešení vnitřních problémů a nových vnějších tlaků.

Nejlepší organizace, ať soukromé či státní, chápou kvalitu a znají své slabé stránky."

Důležitým předpokladem je hledání zdrojů kvality. Ve vzdělávání je jich celá řada. Jsou to dobře udržované budovy, profesionální pedagogický sbor, výborné výsledky žáků, spolupráce s rodiči, efektivní vyučování, jasně stanovené vzdělávací cíle, silné a cílevědomé vedení, vyvážený vzdělávací program, dobré klima a další spektrum faktorů. Kvalita nabývá na důležitosti zejména v posledním období. V dnešní době mají vzdělávací instituce větší svobodu, což s sebou nese zároveň i větší odpovědnost. Školy a školská zařízení musí umět předvést, že jsou schopny nabídnout kvalitní vzdělávání svým zájemcům (zákazníkům). V současné době žijeme v konkurenčním prostředí. To, co školy může od sebe diferencovat, je kvalita.

Kvalita může vzniknout jen v dobře řízené a organizované společnosti. Kvalita lidí, kteří se podílejí na utváření kvality, ji zásadním způsobem ovlivňuje. Při uplatňování tzv. **celkového (komplexního) řízení kvality (TQM)** velmi vyniká uvedený lidský faktor. Komplexní řízení kvality je založeno na filozofii pozitivní motivace, vyžaduje zapojení všech lidí a využívá všech dostupných zdrojů. Základním předpokladem je schopnost pracovat v týmech a umění vést lidi. „TQM je filozofií trvalého zlepšování, které může poskytovat vzdělávací instituce pomocí praktických nástrojů pro dosažení a uspokojení současných a budoucích potřeb, přání a očekávání zákazníků."³

TQM vyžaduje změnu myšlení, jednání lidí, zkrátka změnu kultury školy. Kultura školy představuje nejen to, jak se škola chová a prezentuje, jaké má stanoveny cíle a hodnoty, jak je zaměřena, jak je zapsána u odborné i rodičovské veřejnosti, ale i jaké

má osobnosti. Kultura školy v sobě skrývá vzájemně související prvky, kterými jsou pravidla a normy jednání, hodnoty, osobnosti a image školy, symboly. Se změnou kultury školy se mění zároveň postoje a pracovní metody. Neznamena to však změnu pouze chování učitelského sboru, ale zejména je nutná změna v řízení a vedení instituce.

Kvalitu vytvářejí lidé. Aby mohli kvalitu vytvářet, potřebují k tomu dvě zásadní věci. Za prvé, potřebují vhodné pracovní prostředí, za druhé, potřebují podporu a uznání úspěchů a výsledků. Všichni mají potřebu cítit, že jsou důležití a potřební a že se významně podílejí na úspěších. Z toho vyplývá, že hlavním nástrojem k aktivizaci lidí

je motivace. Motivace pro dobrou práci vychází ze stylu vedení. Hlavní úkol vedoucích pracovníků je podporovat učitele a žáky, ne je pouze řídit. Velmi důležité je vyjasnit, co je nabízeno a co je očekáváno.

2.1.5 Vlastnosti vedoucího v organizaci přijímající T Q M

Pro značnou obsáhlost žádný výčet nemůže být úplný, ale porovnáme-li údaje od výše uvedených autorů, zabývajících se danou problematikou a shrneme-li zjištěná fakta, vyplyne, že hlavní funkce vedoucího pracovníka by měly být následující:

- má vizi o kvalitě pro svou organizaci,
- má jasnou představu o procesu zlepšování kvality,
- komunikuje o kvalitě,
- zajišťuje, že zákaznickovy potřeby jsou v hlavním zájmu instituce,
- podporuje rozvoj sboru,
- neobviňuje bez důkazu ostatní, když se vyskytnou problémy (většina problémů je výsledkem politiky instituce a ne neschopnosti sboru),
- zavádí inovace uvnitř instituce,
- zajišťuje, že organizační struktury jasně definují odpovědnosti a maximálně delegují odpovědnosti,
- odstraňuje bariéry mezi jednotlivými odděleními,
- buduje efektivní týmy,
- rozvíjí odpovídající mechanismy pro monitorování a hodnocení úspěchu,
- zahrnuje všechny učitele do řešení problémů a používá základní metody a principy hodnocení kvality,
- zavádí systematickou komunikaci ve škole,
- rozvíjí dovednosti pro řešení konfliktů, řešení problémů a vyjednávání,
- poskytuje vzdělání v oblasti kvality jako je budování týmu, řízení změn, komunikace, vůdcovství,
- poskytuje autonomii a nebojí se riskovat,
- naslouchá učitelům a ostatním zákazníkům,
- zajišťuje rovnováhu mezi potřebami externích (studenti, rodiče, ostatní plátcí daní) a interních (učitelé, členové rady školy a ostatní spolupracovníci) zákazníků,

- vytváří takové podmínky, které podporují zájem pedagogů i žáků.

Z výše uvedeného výčtu vlastností vyplývají požadavky na ředitele úspěšné školy, které mohou být pro zřizovatele vodítkem při konkursním řízení na obsazení funkce ředitele školy.

2.2 Vytváření podmínek úspěšné školy

2.2.1 Všeobecné podmínky

Z uvedených skutečností je patrné, že pro vznik úspěšné školy je třeba vytvořit podmínky. Přestože je to náročné, v dnešní době již takovéto školy nejsou výjimkou. Podmínek pro vytváření úspěšné školy je celá škála, nelze postihnout všechny, ale je možné nastínit základní.

Mohou to být například: Materiální podmínky, klima školy, vzdělávací program a personální zajištění, řízení a komunikace.

Materiální podmínky: Škola má dostatečně velké prostory, které jsou uzpůsobeny nejrůznějším aktivitám dětí, žáků, je vybavena vhodným nábytkem, který je zdravotně nezávadný, bezpečný a působí estetickým dojmem, pomůcky, náčiní, hračky a další doplňky a materiál je obnovován a doplňován. Interiér budovy je vkusně upraven a vybaven, vnitřní i vnější prostory jsou udržovány v čistotě.

Klima školy: Pro úspěšnou školu je charakteristické příznivé školní klima, otevřené, přátelské a kulturní prostředí, ve kterém se děti i dospělí cítí spokojeně, jistě a bezpečně. Ve vztazích mezi dospělými i mezi dětmi se projevuje vzájemná důvěra, tolerance, ohleduplnost a zdvořilost, solidarita, vzájemná pomoc a podpora.

Pro učitele je vytvářeno kvalitní prostředí, dobré podmínky pro práci a jejich potřeby. Učitelé se zajímají o svoji práci a vzájemně spolupracují.

Vzdělávací program a personální zajištění: Úspěšná škola poskytuje bohatý vzdělávací program, který má dokonale vypracované cíle v poznávací oblasti, podporuje rozvoj

žáků a provádí zpětnou vazbu. Škola je orientována na žáky, slouží studentům, podporuje jejich aktivitu a tvořivost. Komunikace učitel - žák je na vysoké úrovni. Vyučováním podporuje studentovo učení. Učitelé se cítí odpovědní za dosažené výsledky žáků, věří, že se žáci mohou naučit, snaží se uspokojovat potřeby žáků, přizpůsobují výuku jejich potřebám, využívají různé vyučovací taktiky. Pedagogický sbor, resp. pracovní tým funguje na základě jasně vymezených a společně vytvořených pravidel. Vedení školy podporuje profesionalizaci pracovního týmu, sleduje udržení a další růst profesních kompetencí všech pedagogů.

Řízení a komunikace: Úspěšná škola má dobrého ředitele, který aplikuje efektivní styl řízení, řeší problémy týmově, zná pedagogický sbor, s kterým komunikuje, adekvátně posuzuje učitele a studenty, pečuje o odborný růst učitelů a pozitivně je motivuje. Povinnosti, pravomoci a úkoly všech pracovníků jsou jasně vymezeny. Je vytvořen funkční informační systém, a to jak uvnitř školy, tak navenek. Úspěšná škola komunikuje s rodiči a společností. Komunikace je založena na vzájemné důvěře a otevřenosti, vstřícnosti, porozumění, respektu a ochotě spolupracovat. Spolupráce funguje na základě partnerství.

Obecně lze říci - úspěšná škola má vysokou úroveň, pravidelně sleduje výkony a usiluje o dosažení kladných výsledků.

Nejde zcela o vyčerpávající přehled uvedených podmínek, které se podílejí na vytváření úspěšné školy. Velmi významná je však jejich vzájemná systémová spojitost. To představuje, že v případě nesplnění některé z podmínek se může negativně promítat do dalších oblastí. A naopak, kvalitnější naplnění některé z podmínek, může kladně ovlivnit nebo oslabit nepříznivý stav v realizování jiné z podmínek.

2.2.2 Podmínky z RPV PV

Pro mateřské školy se kvalitou podmínek vzdělávání zabývá Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání v sedmi bodech **od věcných podmínek přes životosprávu, psychosociální podmínky, organizaci, řízení, personální**

podmínky až po spoluúčast rodičů, takže specifikuje plně vyhovující mateřskou školu ze všech možných hledisek kvality. Protože je Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání povinným dokumentem, je pro zřizovatele, respektive vedení škol jeho plnění závazné.

Dobře zkonstruovaný systém, kvalitní personální vybavení, dobré sociálněpsychologické klima, dobře sladěné nástroje řízení a dobře fungující okolí. Takto charakterizuje podmínky pro úspěšné fungování mateřské školy Z. Bečvářová v knize *Současná mateřská škola a její řízení*. Jako další podmínky doporučuje, orientovat činnost školy na zákazníka, zajišťovat inovace, mít odborné kvalitní spolupracovníky, důraz klade na kvalitní vedení spolupracovníků a využívání efektivních manažerských postupů nebo systémů.

2.2.3 Specifické podmínky při řízení mateřské školy

Z výčtu (přehledu) uvedených podmínek, které zajišťuje vedení školy, je patrné, že na ředitelky mateřských škol, hlavní představitelky managementu předškolních zařízení, je kladeno mnoho úkolů a povinností. Musí se věnovat řízení pedagogického procesu uvnitř školy včetně vytváření Školního vzdělávacího programu, ale stále více se musí zabývat i součinností školy s jejím okolím, neboť škola je součástí většího systému, společnosti, které slouží. Proto je používáno pojmu duální řízení školy, které zahrnuje vnitřní řídicí proces a neopomíjí i vztahy a řízení vztahů s vnějším okolím. Pro mateřskou školu je velmi významné sepětí s rodinou, se kterou participuje na výchově a vzdělávání dětí. Nesmíme opomenout i spolupráci se základní školou, pedagogicko-psychologickou poradnou popř. s dalšími odborníky, kteří mají mateřské škole pomáhat v mnoha specifických funkcích. Jedině tímto způsobem řízení je možné dosáhnout co nejlepší činnosti organizace a zajistit tak kvalitu.

Základní manažerské dovednosti řídicích pracovníků jsou pro školy, podnikovou sféru nebo jiné subjekty totožné. Úroveň řízení a organizace chodu školy je ovlivňována tím, kdo ji řídí, jak řídí, co (koho) řídí i za jakých podmínek. Položme si tyto otázky cíleně k subjektu mateřské školy. Na otázku „Kdo ji řídí?“ je odpověď zřejmá - zejména politika státu, MŠMT, kraj, zřizovatel, ředitel, pedagogický i provozní personál, ale také rodičovská iniciativa, komunita, zprostředkovaně i samy děti. Na otázku „Jak ji řídí?“ je možné odpovědět tak, že jde především o kvalitu plánování, motivování, organizování, vedení, oblast spolupráce, kontroly, hodnocení i sebehodnocení, evaluaci

a autoevaluaci. Při odpovědi na otázku „Co (koho) řídí?“ lze říci, že jde o činnosti všech částí školy jako organizace uvnitř i vně, vzdělávací procesy, ale také pedagogy, další zaměstnance, děti. Při odpovědi na otázku „Za jakých podmínek řídí?“ je třeba zmínit podmínky personální, materiální, bezpečnostní i psychohygienické včetně vnějších vztahů k nadřízeným orgánům i rodičovské veřejnosti jako zákazníkům⁶.

Zvláště komunikace je v mateřské škole jednou z nejdůležitějších podmínek úspěšnosti.

Na první pohled se může zdát, že komunikační dovednosti v praxi ředitelky mateřské školy jsou nepodstatné. Rozborem požadavků však zjistíme, že se bez nich není možné obejít, protože jsou nesmírně důležité pro bezproblémový chod předškolního zařízení. Je třeba si uvědomit, že v mateřské škole probíhá komunikace několika toky. Ve vnitřní komunikaci je největší důraz kladen na komunikaci mezi pedagogy a dětmi. Opomenout však nelze ani pracovníky předškolního zařízení, kteří komunikují na stejné úrovni mezi sebou navzájem či ve vztahu nadřízený - podřízený. Mateřské školy však musí klást stále větší důraz na rozvoj vztahů s vnějším okolím. Je tedy nutností neustále posilovat i komunikační vazby s rodiči, se zřizovatelem, státními a nestátními institucemi, médií apod., tedy vytvářet a upevňovat vnější komunikaci.

Vždy je však dobré mít na paměti, že veškerá komunikace musí naplňovat hlavní zásadu: „ S taktem a na úrovni“.

Pravdu mají zřejmě ti, kteří tvrdí, že ohrožovat zdraví lidí či je přímo zabíjet mohou nejen špatně připravení a neschopní lékaři. Stejně nebezpeční, ne-li ještě nebezpečnější, mohou být pro své organizace špatně připravení či neschopní vedoucí⁶.

Při srovnávání zdrojů odborné literatury o řízení úspěšné organizace s Rámcovým vzdělávacím programem pro předškolní vzdělávání lze konstatovat, že tento závazný dokument vychází ze základních znaků úspěšné kvalitní organizace. Kritéria plně respektuje, pouze se liší v názvosloví (pojmech).

BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. 1. vyd. Praha: Portál, s r o 2003 ISBN 80-7178-537-7, str. 39.

BACÍK, F., KALOUS, J., SVOBODA, J., et al. *Úvod do teorie a praxe školského managementu 1*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova, 1995. ISBN 80-7184-010-6, str. 16.

2.3 Možnosti zřizovatele na ovlivňování úspěšnosti mateřských škol

2.3.1 Zřizovatel a škola - postavení příspěvkových organizací

Právní úprava postavení příspěvkových organizací obcí je velmi kusá a snad až příliš strohá na to, aby dávala uspokojivé odpovědi a návod na problémy, které přináší praxe. V zákoně č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů, jsou příspěvkové organizace zmíněny pouze minimálně, a to v ustanovení §35 písm. a) odst. 1, kde zákon říká, že obec může pro výkon samostatné působnosti zakládat a zřizovat právnické osoby a organizační složky obce. Z § 84 odst. 2 písm. e) pak vyplývá, že o zřizování a rušení příspěvkových organizací včetně schvalování jejich zřizovacích listin rozhoduje zastupitelstvo obce v rámci jeho tzv. vyhrazené působnosti. Následně pak v § 102 odst. 2 písm. b) zákon uvádí, že zřizovatelskou funkci ve vztahu k příspěvkovým organizacím vykonává rada obce.

2.3.2 Hlavní směry úspěšného ovlivňování škol

Hlavní směry úspěšného ovlivňování škol ze strany zřizovatele lze pro přehlednost shrnout do třech základních oblastí: personální, ekonomické a komunikační.

Personální oblast

Jedním z předpokladů, aby škola dobře fungovala, je výběr vhodného ředitele školy. Řízení představuje v současné době značně specializovanou činnost, bez které se neobejde žádný větší organizační celek. Nutnost řízení je pocíťována nejen v podnicích, ale samozřejmě také v armádě, v církvích, sportovních organizacích, na univerzitách i jinde. S pojmem řízení si prakticky každý jedinec spojí slovní ekvivalent „management“ přenesený do českého jazyka z anglického slova „to manager“ - řídit, vést, spravovat, vládnout, dosáhnout. V souvislosti se změnami ve společnosti po r. 1989 se tento pojem vžil i pro oblast řízení ve školství, tj. vzniká nové spojení slov - školský management.

Pojem management má v dnešní době mnoho významů a interpretací. Nejobecněji lze management charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace. Jedná se navíc o činitele, který ovlivňuje prosperitu každé organizace. I sebelépe technicky vybavená organizace disponující kvalifikovanými lidmi nemusí být zárukou úspěchu, je-li špatně řízena.

Výběr ředitele v konkursním řízení je hlavní oblast, ve které může zřizovatel ovlivnit kvalitu škol. Požadované kvalitě konkursu by měla odpovídat kvalitní komise, která v rámci konkursního řízení klade na přihlášené kandidáty takové (nadstandardní) požadavky, aby se manažery škol stávali jen ti nejlepší, neboť kompetence ředitele školy jsou poměrně rozsáhlé. Zasahují do oblastí personálních, pedagogických, finančních i právních⁷.

Od 1. ledna 2005 je v platnosti zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v platném znění, který upravuje v § 166 jmenování ředitele školy. Tomuto předchází úspěšné absolvování konkursního řízení, které je upraveno vyhláškou MSMT č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích, v platném znění.

Zřizovatel plní funkci orgánu nadřízeného zaměstnanci v oblasti pracovněprávních vztahů.

Od ředitele je očekáváno plnění řídicích kompetencí zejména v oblasti:

- Plánování, strategie rozvoje školy
- Řízení pedagogického procesu
- Efektivní a účinné financování školy
- Personalistika a vedení lidí
- Legislativa související s činností školy
- Efektivní kontrolní systém

Z uvedených kompetencí vyplývá, že výběr kvalitního manažera - ředitele školy, je skutečně velmi zodpovědným a náročným procesem, kterým může zřizovatel ovlivnit úspěšnost a kvalitu školy na několik let. Ovšem čas a praxe ukáže, zda výběr kandidáta na ředitele školy byl správný a odhalí kvalitu jeho manažerských schopností a dovedností.

⁷ SLAVÍKOVÁ L., KARABEC S., MURDEN B., NICOLAIDOU M., DERING A.: *Ředitel školy - leader i manažer* (Komparace vzdělávání řídicích pracovníků ve školství). Česká republika, 2003, ISBN 80-239-2209-2.

Ekonomická oblast

Příspěvkové organizace (školy) jsou co do financování provozních nákladů do značné míry závislé na prostředcích poskytovaných zřizovatelem, což upravuje zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon přímo stanoví, že zřizovatel poskytuje své příspěvkové organizaci tzv. příspěvek na provoz.

Dalším ze znaků ovlivňující úspěšnost školy je dobrá ekonomická stránka, kdy zřizovatel může mimo tzv. příspěvku na provoz poskytovat i prostředky na jiné nadstandardní dovybavení školy, které se netýká pouze prostředků na běžný chod školy, jako jsou pomůcky a hračky, ale i prostředků, které lze vynaložit na trvalé zhodnocení budovy a školní zahrady pro pobyt dětí. Navíc častokrát je zřizovatelem ovlivněna existence školy pokud má málo dětí a normativní rozpočet nestačí pokrýt mzdy zaměstnanců a zřizovatel dotuje schodek.

Je samozřejmé, že rozdíl ve financování jednotlivých škol podle možností zřizovatelů vede k diferenciaci škol.

Nová nebo zrekonstruovaná škola nabízí dětem a jejich rodičům větší komfort, přitahuje jejich zájem. Lze říci, že i takovýto zájem vede k úspěšnosti školy.

Kromě příspěvku od zřizovatele jsou školám poskytovány finanční prostředky ze státního rozpočtu na platy zaměstnanců, na další vzdělávání pedagogickým pracovníkům a činnosti, které přímo souvisejí s rozvojem škol a kvalitou vzdělávání.

Komunikační oblast

Spolupráce a komunikace s lidmi je právě tak individuální jako sám člověk. Pojem komunikace lze proto těžko jednoznačně definovat. Ani několik vět by nám nestačilo na přesné definování toho, co považujeme za komunikaci. Nejčastěji si pod komunikací představíme dorozumívání, sdělování, schopnost být s druhými lidmi, mluvit s nimi, přijímat a dávat. Tento pojem však může znamenat zájem, pozornost, ale i dotek, pohled, gesto, tón, chůzi atd.

Komunikace není jen vysílání signálů a vhodná volba slov. Jde o velmi složitý proces, při kterém je potřeba zvládnout mnoho dalších aspektů - aktivní naslouchání, techniku kladení otázek, nonverbální komunikaci a umění odhadnout ¹₈ partnera.

Do komunikační oblasti ovlivňující ze strany zřizovatele úspěšnost škol je mimo jiné možné zahrnout následující působení:

- tok informací - využití ICT techniky
- metodická pomoc v oblasti právní, personální a ekonomické
- pořádání porad a seminářů pro ředitele škol
- motivace
- vzdělávání
- kontroly a dohled.

Úspěšnosti škol mimo jiné v současné době velmi napomáhají technické prostředky. Jedná se zejména o **využití ICT techniky**. Téměř každá škola má dnes možnost komunikovat se svým zřizovatel prostřednictvím elektronické pošty a naopak. Dalším běžným komunikačním prostředkem jsou faxy a mobilní telefony. Využíváním internetu získávají školy rychle potřebné informace. Prostřednictvím webových stránek mohou ředitelé informovat širokou veřejnost o činnosti školy a prezentovat ji.

V současné době by již každá škola měla být vybavena kvalitní, moderní ICT technikou. Z tohoto důvodu by mělo být v zájmu zřizovatele poskytovat školám dostatek finančních prostředků a tím ovlivňovat kvalitu a úspěšnost škol.

Pro zvýšení úrovně škol zajišťuje zřizovatel **metodickou pomoc** v otázkách právních, personálních a ekonomických. Individuální konzultace managementu škol poskytují pracovníci zřizovatele při osobních jednáních, telefonicky nebo prostřednictvím elektronické pošty. O změnách právních předpisů a ostatních novinkách jsou ředitelé škol informováni včas, především formou e-mailů, **porad ředitelů** a seminářů.

Jako další z důležitých faktorů působení na úspěšnost školy by se mělo projevit ze strany zřizovatele motivování ředitelů škol. O motivaci platí, že je jednou z páteří řízení. Motivace by neměla vycházet jen z finančního ohodnocení (mimořádné odměny, osobní ohodnocení), které je důležité, ale měla by se také projevit ve veřejném

⁸ KHELEROVÁ, V. *Komunikační dovednosti manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, s.r.o., 1995. ISBN 80-7169-223-9, str. 14.

zhodnocení, poděkování a uznání jejich úspěšné práce. Bez náležité úrovně motivovaného chování a jednání lidí nelze vytyčovat cíle ani vyžadovat jejich plnění. Jaká je motivovanost lidí, takové lze očekávat i jejich pracovní výsledky.

Další z forem, jak zvyšovat úspěšnost škol je vzdělávání, které by mělo být součástí programů rozvoje ředitelů a zaměstnanců škol. Úspěšní řídicí pracovníci systematicky vzdělávají své podřízené na všech úrovních nejen proto, že jim na nich záleží, ale protože to přispívá (vede) ke zvýšení kvality školy. Důkazy jsou více než přesvědčivé: vzdělaní a vyškolení manažeři i podřízení výkonnostně daleko předčí své neškolené konkurenty.

V rámci zkvalitnění práce škol by měl zřizovatel na základě svých vlastních poznatků (analýz) a požadavků managementu škol zajišťovat a organizovat semináře, přednášky k dalšímu **vzdělávání managementu**. Obsahem a náplní seminářů by měla být především aplikace nových právních předpisů do praxe.

Další cesta k úspěšnosti školy vede v rámci možnosti zřizovatele uložit manažerovi - řediteli v jeho mimořádných osobních úkolech absolvování semináře v oblasti, ve které byly zjištěny nedostatky.

Při každodenní náročné a smysluplné práci ředitele školy je nutností profesionálně zvládat veškeré zátěžové situace.

Pro zřizovatele ze zákona vyplývá také **povinnost kontroly**, která slouží zároveň jako zpětná vazba.

Rozsah finanční kontroly prováděné územními samosprávnými celky vůči zřizovaným příspěvkovým organizacím (školám a školským zařízením) je velmi rozsáhlý.

Zřizovatel provádí kontrolu podle § 9a zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů, a podle § 15 odst. 2 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, zajišťuje obec (zřizovatel) výkon finanční kontroly podle zvláštního právního předpisu, kterým je zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, ve znění pozdějších předpisů.

Způsobilost k výkonu finanční kontroly je vymezena v § 9 zákona č. 320/2001 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Územní samosprávné celky provádí tzv. veřejnosprávní kontrolu hospodaření a kontrolu účinnosti systému vnitřního řízení a kontroly příspěvkové organizace ve své působnosti.

Kontrola hospodaření s veřejnými prostředky u příspěvkové organizace je vždy finanční kontrolou ve smyslu zákona o finanční kontrole.

Povinnost vykonávat kontrolu hospodaření zřizovaných příspěvkových organizací vyplývá rovněž z § 15 odst. 1 zákona č. 250/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

V souladu s § 166 odst. 2 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiné vzdělávání (školský zákon), plní obec (zřizovatel vůči právnickým osobám vykonávajícím činnost škol a školských zařízení, které zřizují), funkci orgánu nadřízeného zaměstnavateli v oblasti pracovněprávních vztahů. Z čehož zřizovateli vyplývá povinnost sledovat, jak zaměstnavatelé plní své povinnosti při vytváření pracovněprávních vztahů a jejich rozvíjení, zjišťovat příčiny porušování pracovněprávních předpisů, vyvozovat z porušení opatření a vytvářet podmínky pro dodržování těchto předpisů. Z uvedeného vyplývá, že zřizovatel může pomocí kontrol ovlivnit kvalitu mateřských škol dvojitým způsobem. V případě zjištěných nedostatků vyžadováním nápravy a na druhé straně dobrý výsledek kontroly lze chápat jako motivační prvek pro management školy a ukazatel správného směru řízení.

Z výše uvedeného je patrné, že zřizovatel teoreticky může v mnoha směrech ovlivnit úspěšnost školy. Zda je tomu v praxi skutečně tak, jsem se zaměřila ve svém výzkumu.

3 VÝZKUMNÁ ČÁST

3.1 Cíle šetření

S ohledem na stanovený cíl práce byla výzkumná část zaměřena na zjištění podmínek a ovlivňování úspěšnosti škol, které jednotliví zřizovatelé (obce, města, statutární města či městské části statutárních měst) vytvářejí ředitelům příspěvkových organizací - mateřských škol. Výzkum byl realizován jak z pohledu zřizovatelů mateřských škol, tak z pohledu ředitelů mateřských škol.

3.2 Formulace hypotéz

- H 1: Úředník - odborník na straně zřizovatele v oblasti řízení škol má větší předpoklady pro metodické řízení mateřských škol a aplikaci nových školských a právních úprav, než úředník bez odborného vzdělání a praxe ve školství.
- H 2: Zřizovatelé mateřských škol velkých měst mají více možností ovlivňovat úspěšnost mateřských škol než zřizovatelé malých obcí.
- H 3: Zřizovatelé, na rozdíl od ředitelek, jsou přesvědčeni, že předávání informací a komunikace s ředitelkami mateřských škol jsou dostačující.

3.3 Metodika šetření

Výzkumná část této bakalářské práce byla s ohledem na minimální časové zatížení respondentů založena především na výsledcích zpracovaných na základě dotazníkové metody. Cílem výzkumného šetření bylo zjistit současný stav poskytovaných informací na zlepšování úspěšnosti mateřských škol a názory na jejich dostatečnost, jak ze strany ředitelů mateřských škol, tak ze strany zřizovatelů. Na základě průzkumu pak stanovit optimální možnosti při zvyšování úspěšnosti mateřských škol prostřednictvím zřizovatele.

Výzkum pomocí metody dotazníkového šetření byl realizován s cílem oslovit co největší počet respondentů z různých typů a velikostí mateřských škol z různých

krajů. Dotazník jsem sestavila samostatně a otázky v něm byly strukturovány tak, aby respondenti zvolili odpověď, která se shoduje s jejich názorem na danou problematiku a zároveň co nejlépe posloužily předmětu výzkumu.

U anonymního dotazníku je pozitivní a výhodné to, že lze získat poměrně pravdivé informace. Respondenti mají větší pocit jistoty, že se mohou vyjadřovat otevřeně, bez strachu, že by při vyjádření svého názoru, mohli být ze strany managementu perzekuováni. Ovšem z pohledu managementu se může jevit jako velký nedostatek anonymního dotazníku skutečnost, že v případě výskytu určitého problému ho nemůže ředitel řešit s konkrétní osobou.

Nespornou výhodou dotazníkového šetření je získání velkého množství údajů.

Nevýhodou této metody je:

- možné špatné pochopení otázky ze strany respondenta
- odpověď, která nekoresponduje se skutečností, odpovědi mohou být zkresleny omylem nebo úmyslně

dotazované skutečnosti jsou považovány za citlivé téma.

3.3.1 Pilotní dotazníky

Byl zpracován pilotní dotazník pro zřizovatele mateřských škol (Příloha A) a pilotní dotazník pro ředitele mateřských škol (Příloha B) s průvodními dopisy, které objasňovaly význam šetření a žádost o případné připomínky k obsahům dotazníků.

Dotazníky obsahovaly identifikační tabulku mateřské školy a identifikační tabulku zřizovatele a soubor otázek týkající se zkoumané problematiky. Před rozesláním dotazníků bylo nutno zjistit, zda jsou kladené otázky pro respondenty srozumitelné a jednoznačné.

Aby dotazník splnil cíl, vlastnímu šetření předcházela minipilotáž. Cílem pilotních dotazníků bylo odhalit a odstranit nedostatky vytvořených dotazníků, ověřit jejich rozsah, srozumitelnost otázek a průvodního dopisu. Pilotáž byla provedena v měsíci listopadu 2007 konzultací se třemi ředitelkami mateřských škol a zřizovatelem - městskou částí statutárního města Brna a obcí Chotěšov. Všichni mají dlouholeté zkušenosti v oblasti řízení.

Ředitelky mateřských škol i zřizovatelé byli vybráni tak, aby vzorek reprezentoval různé typy mateřských škol i jejich zřizovatelů, to znamená, že byla zohledněna

především velikost škol i jejich zřizovatelů. Na základě konzultace s výše uvedenými pilotními respondenty byla struktura některých otázek přepracována. Některé byly doplněny o další varianty. V obou typech dotazníků byly, pro větší srozumitelnost, přeformulovány otázky č. 1, 5, 6 a 10.

Na podkladu provedeného pilotního šetření byla zpracována konečná podoba dotazníku pro zřizovatele mateřských škol (Příloha D) a dotazníku pro ředitele mateřských škol (Příloha F).

Průvodní dopisy byly ponechány v původní podobě.

Telefonicky, e-mailem a osobně jsem kontaktovala ředitele škol a jejich zřizovatele a požádala je o vyplnění dotazníku. Dotazníky byly rozesílány e-mailem.

3.3.2 Vlastní výzkumné šetření

Do vlastního výzkumu bylo zapojeno 60 zřizovatelů a 60 mateřských škol z celé České republiky. Zřizovatelé i mateřské školy byli vybráni tak, aby vzorek respondentů obsahoval různé typy zřizovatelů - obec, město, statutární město či městskou část statutárního města.

Tabulka č. 1 návratnost dotazníků

Údaje	Respondenti	Vyjádření v %
Počet zadaných dotazníků pro zřizovatele	60	100
Počet vrácených dotazníků pro zřizovatele	33	54,9
Počet zadaných dotazníků pro ředitele mateřských škol	60	100
Počet vrácených dotazníků pro ředitele mateřských škol	33	54,9

Komentář k tabulce č. 1 :

Při statistickém vyhodnocování navrácených dotazníků jsem byla překvapena shodným počtem navrácených dotazníků. Počet skutečně vrácených dotazníků se jeví jako vymyšlený, ale uvedená čísla jsou pravdivá. Rovněž i uvedený počet vrácených dotazníků od jednotlivých zřizovatelů (obec, město, statutární město či městská část statutárního města) vypadá nepravdivě, ale zpět se vrátily dotazníky rovnoměrně rozložené mezi jednotlivé zřizovatele (11 x obec, 11 x město, 11 x statutární město či městská část statutárního města).

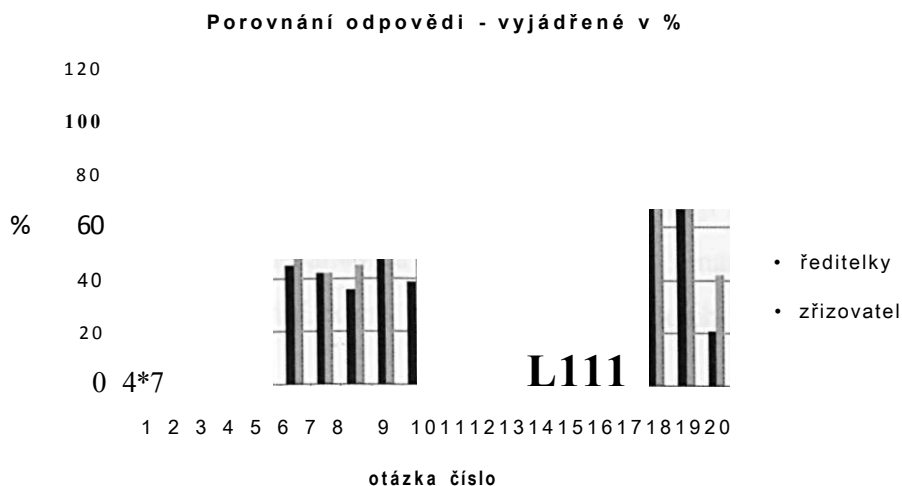
Z tabulky vyplývá, že celkově bylo zpět od oslovených zřizovatelů vráceno 33 dotazníků, což představuje 55 % a od ředitelek mateřských škol rovněž 33 dotazníky, což je 55 %. V dané oblasti uvedená procenta lze považovat za reprezentativní vzorek.

3.4 Zpracování výsledků výzkumného šetření

3.4.1 Vyhodnocení získaných údajů

Graf číslo 1

Celkové vyhodnocení otázek - porovnání kladných odpovědí ředitelek mateřských škol a zřizovatelů v procentech



Z grafu lze vyčíst, že se kladné odpovědi ředitelek mateřských škol a zřizovatelů na uvedené otázky ve většině liší a v několika případech (otázka číslo 1, 6, 7, 8, 15, 16 a 17) se úplně nebo téměř shodují.

Obě skupiny se **k otázce číslo 1** vyjádřily shodně. Z dotazníků vyplývá, že 55 % úředníků pro vyřizování záležitostí ředitelek mateřských škol **je odborníkem ve školství**.

Pouze 42 % ze všech dotázaných ředitelek mateřských škol a zřizovatelů odpovědělo kladně **na otázku číslo 7**, která se dotazuje, zda jsou **pořádané porady pro ředitelky mateřských škol přínosem**. Vyskytuje se zde hned několik momentů, proč kladně odpověděla pouze necelá polovina respondentů. Porady nejsou pořádány vůbec nebo jen občas, obsah porad je málo zajímavý, mají špatnou strukturu, jsou špatně vedeny. Z dotazníků vyplynulo, že v této oblasti mají zřizovatelé poměrně velké rezervy. Jako možnost zlepšování úspěšnosti mateřských škol prostřednictvím zřizovatele lze doporučit, tam, kde se porady pro ředitelky mateřských škol nekonají, začít s jejich pořádáním v pravidelných intervalech a velice zodpovědně připravit obsah porady. To znamená, zařadit takové informace, které jsou pro ředitelky mateřských škol důležité a podstatné (změny právních předpisů, ekonomické informace, požadavky zřizovatele ...).

Z dotazníkového šetření je patrné, že v malých obcích je tato forma zlepšování úspěšnosti mateřských škol prostřednictvím zřizovatele v praxi nereálná. Ale i v malých obcích může být vzájemná spolupráce na velmi dobré úrovni, za předpokladu kooperace ředitelky a zřizovatele, vzájemné důvěry, ochoty a pochopení formou společných schůzek, návštěv a jednání.

K největší oboustranné shodě došlo **v otázce číslo 17**, která se týká **hospodaření s obecními prostředky**. V 94 % jsou spokojeny jak ředitelky, tak zřizovatelé. Toto číslo vypovídá, že komunikace je na velmi dobré úrovni, fungují informační toky směrem k ředitelkám i směrem k zřizovateli. Obě strany mají zájem, aby mateřská škola byla na kvalitní úrovni a dosahovala dobrých výsledků. Financování školy se nepřímo odráží i v kvalitě vzdělávání, která je jedním z hodnotících hledisek ze strany rodičů a široké veřejnosti.

Největší rozdíly jsou v odpovědích na otázky číslo 3,4, 5, 9,10,12, 13 a 14.

Otázka číslo	3	4	5	9	10	12	13	14
Kladné odpovědi ředitelek v %	52	52	73	61	39	12	52	64
Kladné odpovědi zřizovatelů v %	88	94	88	85	58	36	82	85

Otázky číslo 3, 4 a 5 spolu úzce souvisejí. Otázka číslo 3 se dotazuje, zda je zřizovatel pro mateřské školy zdrojem informací, otázka číslo 4 se ptá, zda se ředitelky obracejí na zřizovatele škol s dotazy a v otázce číslo 5 je položen dotaz, zda zřizovatel vyřizuje podněty (dotazy) ředitelek mateřských škol. Na otázku číslo 3 odpovědělo pouze 52 % ředitelek kladně, ale zřizovatelé si myslí v 88 %, že jsou pro ředitelky mateřských škol přínosem. Na uvedených číslech je zarážející, že se od sebe liší o 36 %. Podobně vypovídají odpovědi na otázku číslo 4, které prokazují, že pouze 52 % ředitelek mateřských škol dává svým zřizovatelům dostatek podnětů a informací o své práci a impulsů k dotazům. Naopak 94 % zřizovatelů je přesvědčeno, že se ředitelky na ně obracejí s dotazy. V položené otázce se kladné odpovědi ředitelek a zřizovatelů liší o 42 %. Uvedené číslo vypovídá, že vzájemná komunikace a zpětná vazba je nedostatečná. Oběma stranám lze doporučit, aby spolu více komunikovaly, vzájemně se dotazovaly na problémy a informovaly se o svých úspěších. Zřizovatelé by se měli více zajímat o problematiku škol, o jejich potřeby a provoz formou návštěv, vzájemných pohovorů a jednání.

V položené otázce číslo 9, zda se ředitelky mateřských škol obracejí na svého zřizovatele s dotazy v právní oblasti, se liší kladné odpovědi ředitelek o 24 % od zřizovatelů. Ředitelky odpovídají kladně v 61 %, zřizovatelé v 85 %. Z odpovědí ředitelek lze soudit, že mají k zřizovateli důvěru a že zřizovatelé jsou ochotni v otázkách v právní oblasti ředitelkám pomáhat. Uvedené procento lze hodnotit jako pozitivní (příznivé), i když se kladné odpovědi ředitelek a zřizovatelů neshodují.

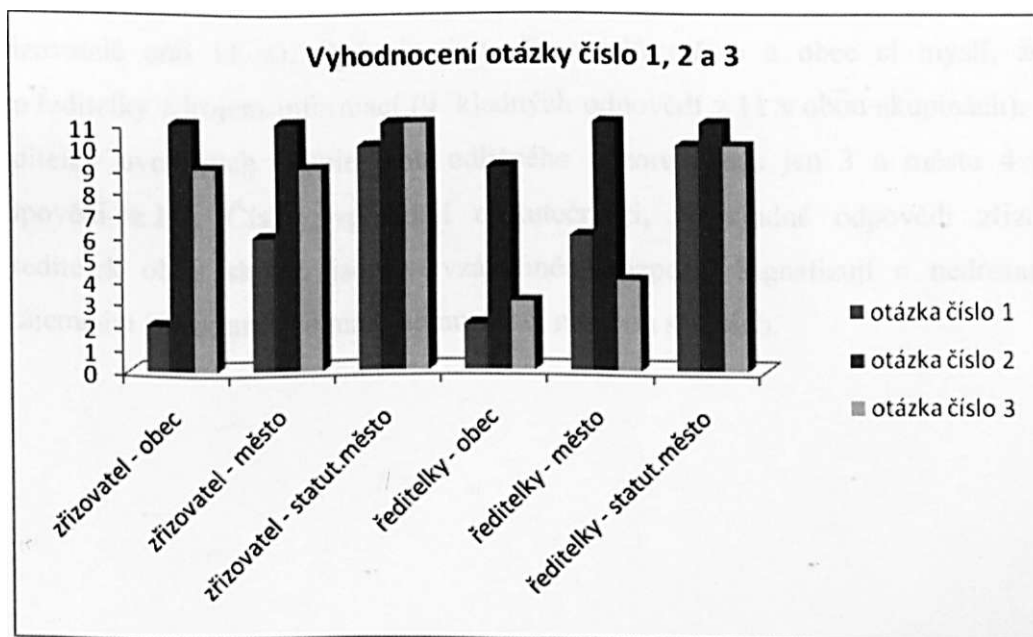
Na otázku číslo 10 - jsou ředitelky informovány o změnách právních předpisů, odpovědělo kladně 39 % ředitelek a 58 % zřizovatelů. Z uvedených čísel vyplývá, že v oblasti předávání informací o změnách právních předpisů mají zřizovatelé rezervy.

Otázka číslo 12 spolupráce ředitelek a zřizovatelů na připomínkování nových právních předpisů z oblasti školství. Na uvedenou otázku odpovědělo kladně pouze

12 % ředitelky a 36 % zřizovatelů. Celkově lze ohodnotit odpovědi na uvedenou otázku jako záporné. Je škoda, že nedochází k větší vzájemné spolupráci v době tvorby nových právních předpisů v oblasti školství. V případě většího zájmu o připomínkování jak ze strany ředitelky, tak zřizovatelů, by v budoucnu po provedení normoprávního procesu nemuselo docházet u nového zákona po zavedení do praxe k návrhům na jeho novelu.

Otázky číslo 13 a 14 jsou slučitelné. Otázkou číslo 13 bylo zjišťováno, zda **mají ředitelky mateřských škol možnost obracet se na zřizovatele s dotazy v oblasti personální**. Z odpovědí na tuto otázku bylo zjištěno, že 52 % ředitelky mateřských škol má tuto možnost. Za zřizovatele odpovědělo kladně 82 % respondentů. **Na otázku číslo 14, která řeší, zda zřizovatelé poskytují možnost ředitelkám mateřských škol obracet se na ně v oblasti pracovně právních vztahů**, odpovědělo 62 % ředitelky pozitivně. Za zřizovatele odpovědělo kladně 85 %. Z analýzy otázky číslo 13 a 14 lze konstatovat, že ředitelky a zřizovatelé ve větší míře vzájemně spolupracují v oblasti personální a pracovně právních vztahů.

Graf číslo 2



Otázkou číslo 1 bylo zjišťováno, **zda je úředník pro mateřské školy odborníkem ve školství**. Otázky číslo 2 a 3 se zabývají dotazy, které vypovídají o vzájemném vztahu zřizovatelů a ředitelek mateřských škol. Uvedené otázky jsou hodnoceny na základě velikosti jednotlivých zřizovatelů (obec, město, statutární město či městská část).

Na otázku číslo 1 se odpovědi zřizovatelů i ředitelek shodují v případě, kdy je hodnotícím hlediskem velikost obce. Počet úředníků - odborníků roste s velikostí zřizovatele od malé obce, kdy z 11 dotazovaných jsou pouze 2 odborníci ve školství, přes město, kde z 11 dotazovaných je 6 odborníků až po statutární město či městskou část, kde je z 11 dotazovaných 10 odborníků.

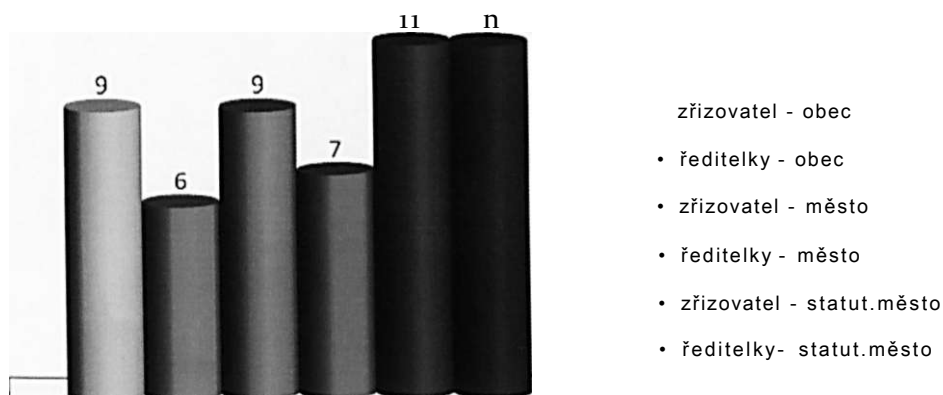
Jestli **mají ředitelky mateřských škol důvěru ke svému zřizovateli**, zjišťovala **otázka číslo 2**. Odpovědi zřizovatele a ředitelek se liší pouze u dotazované skupiny obec. V této skupině z 11 dotazovaných ředitelek odpovědělo ano 9 a za zřizovatele bylo ano odpovězeno 11 x. Ve skupině zřizovatelů a ředitelek město a statutární město došlo k vzájemné shodě, všichni odpověděli 11 x ano.

Z uvedených čísel je patrné, že ředitelky mateřských škol důvěřují svým zřizovatelům a vzájemná komunikace je na partnerské úrovni bez ohledu na velikost.

Jako **zdroj informací, otázka číslo 3**, hodnotí své zřizovatele ředitelky ve skupině statutární město (z 11 dotazovaných ředitelek odpovědělo 10 ano, zřizovatelé ano 11 x). Obě skupiny zřizovatelů město a obec si myslí, že jsou pro ředitelky zdrojem informací (9 kladných odpovědí z 11 v obou skupinách). Avšak ředitelky uvedených skupin jsou odlišného názoru (obec jen 3 a město 4 kladné odpovědi z 11). Čísla vypovídají o skutečnosti, že kladné odpovědi zřizovatelů a ředitelek obou skupin jsou ve vzájemném rozporu. Signalizují o nedostatečném vzájemném porozumění a malé komunikaci na obou stranách.

Graf číslo 3 - vyhodnocení otázky číslo 5

Vyřizování dotazů ředitelek



Otázka číslo 5

Z tohoto grafu lze vyčíst, že nejlepší komunikace mezi zřizovateli a ředitelkami je ve skupině statutární město či městská část statutárního města. Jednoznačné vyhodnocení otázky číslo 5 vyřizování dotazů (podnětů) jak ze strany ředitelek, tak zřizovatelů, je odrazem vzájemné spolupráce, komunikace a důvěry.

Avšak i vyřizování dotazů ředitelek ve skupině zřizovatelů obec a město lze hodnotit jako dobré. Kladné odpovědi ředitelek i zřizovatelů se mírně rozcházejí. Vzhledem k tomu, že kladné odpovědi ředitelek převažují, lze hodnotit v této otázce vzájemnou komunikaci kladně.

Graf číslo 3 - vyhodnocení otázky číslo 5



Otázkou číslo 6 byli zřizovatelé a ředitelky mateřských škol dotazováni, jestli **jsou pro ředitelky mateřských škol pořádány porady**. Odpovědi respondentů v obou skupinách na tuto otázku se opět lišily podle velikosti obcí. Při hodnocení zaráží skutečnost, že v kategorii obec se odpovědi zřizovatele a ředitelek neshodují. Rozpor lze objasnit tím, že vrácené dotazníky od zřizovatele a ředitelek nebyly vráceny vždy ze stejného místa. Malé obce nepořádají porady pro ředitelky mateřských škol téměř vůbec, ve městech pořádají porady 4 zřizovatelé z 11. Ve statutárních městech či městských částech pořádá porady 10 zřizovatelů z 11.

Graf číslo 5

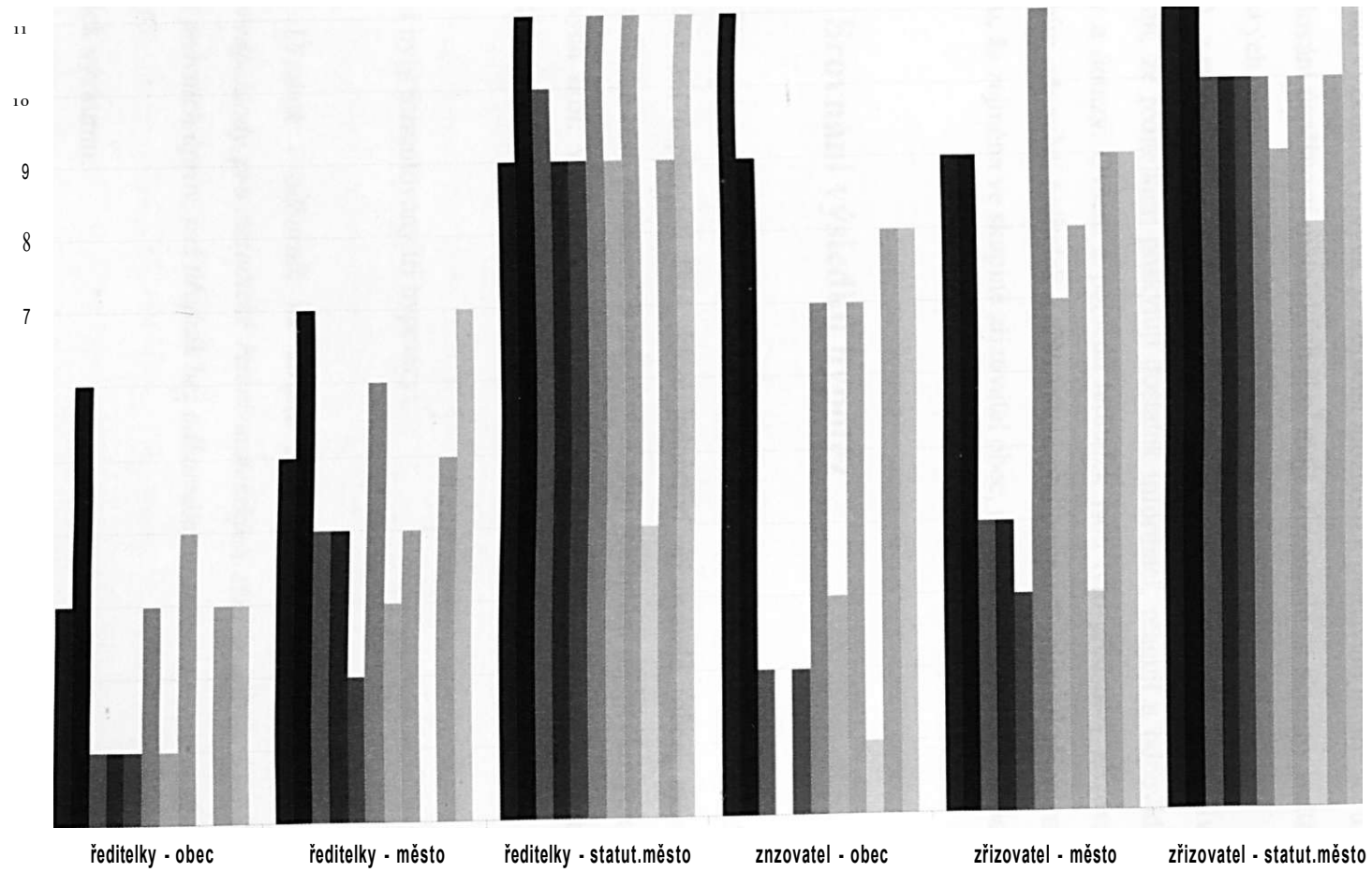


Do grafu číslo 5 jsou vybrány odpovědi na otázky, které vypovídají o odbornosti, spolupráci a komunikaci. Na základě uvedených faktorů je možné budovat úspěšnost škol.

V grafu jsou zobrazeny odpovědi z pohledu jednotlivých respondentů (zřizovatelů a ředitelek mateřských škol) podle typu a velikosti zřizovatele. Z grafu je patrné, že nejvíce možností ovlivňovat úspěšnost mateřských škol mají zřizovatelé ze skupiny statutárních měst či městských částí, což potvrzují odpovědi ředitelek mateřských škol statutárních měst či jejich částí.

Nejméně možností mají zřizovatelé mateřských škol ze skupiny malých obcí.

Předávání informací



otázka číslo i 4 í 5 « 6 i 7 i 8 b 9 10 • 11 12 13 14

Graf číslo 6 srovnává kladné odpovědi na uvedené otázky ředitelek a zřizovatelů mateřských škol podle velikosti a typu zřizovatele. Z odpovědí na uvedené otázky je možné porovnat míru předávání informací ředitelkám mateřských škol z pohledu ředitelek a zřizovatele v jednotlivých skupinách.

Z výsledku výzkumu vyplývá, že největší možnosti k předávání informací a tím zároveň k ovlivňování úspěšnosti mateřských škol mají zřizovatelé ze skupiny statutárních měst či městských částí.

Zároveň z empirického výzkumu vyplývá, že se zřizovatelé jednotlivých skupin domnívají, že ředitelkám poskytují dostatek informací, reagují a odpovídají na jejich podněty a dotazy. Ovšem z pohledu ředitelek jsou tyto představy zřizovatelů mylné. Srovnáním odpovědí ředitelek a zřizovatelů podle typu a velikosti zřizovatele dojdeme k závěru, že zejména ve skupině zřizovatel obce, se kladné odpovědi neshodují.

3.5 Srovnání výsledků hypotéz

Ve své práci jsem zjišťovala vytváření podmínek a možností zřizovatele na ovlivňování úspěšnosti škol, které jednotliví zřizovatelé (obce, města, statutární města, městské části statutárních měst) poskytují ředitelům příspěvkových organizací - mateřských škol. Výzkum byl realizován jak z pohledu zřizovatelů mateřských škol, tak z pohledu ředitelek mateřských škol.

V práci byly formulovány tři hypotézy:

H 1: Úředník - odborník na straně zřizovatele v oblasti řízení škol má větší předpoklady pro metodické řízení mateřských škol a aplikaci nových školských a právních úprav, než úředník bez odborného vzdělání a praxe ve školství.

Výsledek výzkumu:

Hypotéza H 1 byla potvrzena.

Výzkumem bylo prokázáno, že úředník - odborník na straně zřizovatele má větší předpoklady pro řízení mateřských škol, než úředník bez odborného vzdělání

a praxe ve školství, neboť úředník - odborník zná potřeby managementu, má znalosti a zkušenosti z oblasti řízení školy, orientuje se ve specifickém názvosloví charakteristickém pro školství. Počet úředníků - odborníků roste s velikostí zřizovatele, od malé obce přes město až po statutární město či městskou část.

Na malých obcích je zřizovatelská funkce vykonávána zastupitelstvem, kde zpravidla není zkušený pedagog. Na obecních úřadech není činnost spojená s výkonem zřizovatelských funkcí samostatnou náplní práce, ale kumulována s jinými činnostmi, většinou ekonomickými a majetkovými. Zřizovatelé se dobře orientují v ekonomických ukazatelích, ale nejsou dostatečně odborně i personálně vybaveni pro oblast řízení škol. S výjimkou obcí jsou zbylé dvě hodnocené skupiny (města, statutární města či městské části) považovány respondenty za přiměřené či velmi dobré.

H 2: Zřizovatelé mateřských škol velkých měst mají více možností ovlivňovat úspěšnost mateřských škol než zřizovatelé malých obcí.

Výsledek výzkumu:

Hypotéza H 2 byla potvrzena.

Závěry k potvrzení výše uvedené hypotézy vycházejí z dotazníkového šetření a všechny údaje jsou uvedeny v grafu č. 5.

Zjištěné rozdíly mezi skupinami jsou poměrně výrazné. Z grafu je patrné, že nejvíce možností ovlivňovat úspěšnost mateřských škol využívají zřizovatelé ze skupiny statutárních měst či městských částí, což je prokázáno skutečností, že se kladné odpovědi zřizovatelů i ředitelek téměř nebo úplně shodují.

Nejméně možností mají zřizovatelé mateřských škol ze skupiny malých obcí, neboť z personálních, ale i odborných důvodů se nemohou ve větší míře podílet s ředitelkami na zvyšování úspěšnosti mateřských škol.

Pohled na tuto problematiku lze také vyhodnotit porovnáním kladných odpovědí ředitelek mateřských škol a zřizovatelů vyjádřených v procentech.

otázka číslo	1	2	3	4	5	6	7	10	12
ředitelky obec v %	18	82	27	27	55	9	9	9	0
ředitelky město v %	55	100	36	45	64	36	36	27	36
ředitelky st.město v %	91	100	91	82	100	91	82	82	36

otázka číslo	1	2	3	4	5	6	7	10	12
zřizovatel obec v %	18	100	82	100	82	18	0	27	9
zřizovatel město v %	55	100	82	82	82	36	36	64	27
zřizovatel st.město v %	91	100	100	100	100	91	91	82	73

Z výsledku šetření vyplývá, že se pohledy obou dvou skupin respondentů (ředitelek a zřizovatelů) na otázky velmi liší. Zřizovatelé jsou přesvědčeni, že se značnou měrou podílejí na zvyšování úspěšnosti škol, ale ředitelky jejich názor nesdílejí.

Pokud při dalším zkoumání vycházíme z rozdělení do skupin podle typu a velikosti zřizovatele, byla hypotéza potvrzena.

Důvodem je skutečnost, že zřizovatelé velkých měst mají zpravidla na svých odborech školství bývalého zkušeného pedagogického pracovníka, zaměstnance úřadu, který za spolupráce svých kolegů (právník, ekonom, referent pro personalistiku ...) má možnost přispívat ke zvyšování úrovně mateřských škol.

H 3: Zřizovatelé, na rozdíl od ředitelek, jsou přesvědčeni, že předávání informací a komunikace s ředitelkami mateřských škol jsou dostačující.

Hypotéza H 3 byla potvrzena.

Hypotézu H 3 se podařilo potvrdit. Z empirického výzkumu vyplývá, že se všichni zkoumaní zřizovatelé domnívají, že předávání informací a komunikace s ředitelkami jsou dostačující. Jak je patrné, ze všech uvedených grafů, odpovědi ředitelek názor zřizovatelů zpravidla nepotvrzují. Je překvapující, že i zřizovatelé malých obcí hodnotí daný okruh velmi pozitivně.

4 ZÁVĚR

Dotazníkové šetření potvrdilo všechny tři hypotézy. Výsledky práce naznačují, že vzájemná komunikace a spolupráce zřizovatelů a ředitelek mateřských škol je poměrně na dobré úrovni. Liší se však v míře a kvalitě poskytovaných informací. Možnosti pro zvyšování úspěšnosti mateřských škol prostřednictvím zřizovatele jsou podmíněny dvěma faktory. Za prvé, velikostí a typem zřizovatele, za druhé osobností úředníka, který vyřizuje záležitosti v oblasti předškolního vzdělávání (mateřských škol). Na osobnost úředníka nebyla tato práce zaměřena, ale bylo by zajímavé na tuto problematiku navázat dalším výzkumem.

Na malých obcích je zřizovatelská funkce vykonávána zastupitelstvem, kde mnohdy není zkušený pedagog. Na obecních úřadech není činnost spojená s výkonem zřizovatelských funkcí samostatnou náplní práce, ale kumulována s jinými činnostmi, většinou ekonomickými a majetkovými a pracovníci nejsou zpravidla dostatečně odborně i personálně vybaveni pro oblast řízení škol. Zajímavým zjištěním je skutečnost, že zřizovatelé ze skupiny malých obcí ohodnotili své předávání informací ředitelkám mateřských škol více jak 50 % kladnou odpovědí a jsou, na rozdíl od ředitelek, přesvědčeni, že předávání informací ředitelkám mateřských škol je dostačující. Otázkou je, proč dochází k velmi odlišným výpovědím u zřizovatelů a ředitelek ze stejného typu obce, proč ředitelky mateřských škol vidí nedostatky na svých zřizovatelích. Pravděpodobnou příčinou je skutečnost, že v malých obcích má ředitelka mateřské školy poměrně ztíženou situaci při vykonávání své funkce, neboť je při řízení školy a zvyšování její úspěšnosti odkázána především sama na sebe. Ale i v několika případech se v malých obcích vyskytují úředníci, kteří jsou ochotni naslouchat ředitelkám škol a vazby úřadu a mateřské školy jsou velice úzké a přátelské. V zájmu obce je, aby mateřská škola byla kvalitní a úspěšná.

Podle výzkumného šetření mají o něco lepší možnosti zvyšování úspěšnosti škol zřizovatelé ze skupiny měst. V této skupině je 50 % úředníků - odborníků, kteří na úřadech vyřizují záležitosti v oblasti školství, což zásadně ovlivňuje úroveň vzájemné spolupráce a komunikace. Ve skutečnosti to znamená, že předávání informací ředitelkám mateřských škol je častější a ředitelky mají větší možnosti obracet se na svého zřizovatele s otázkami při řízení škol a tak společně zvyšovat jejich kvalitu.

Zmapováním současného přehledu možností zvyšování úrovně mateřských škol prostřednictvím zřizovatele podle typu a velikosti se potvrdilo, že největší potenciál mají zřizovatelé ze skupiny statutárních měst či jejich částí. Předpoklady jsou dány tím, že zde existují odbory školství, mládeže a tělovýchovy nebo vyčleněný pracovník na tuto problematiku. Šetření dokazuje, že na místech úředníků jsou zpravidla odborníci s praxí ve školství, kteří zajišťují, ve spolupráci s ostatními kolegy, předávání ředitelkám mateřských škol nutných a potřebných informací z oblasti právní, ekonomické či personální.

Každá skupina hodnotících osob má své osobní zkušenosti s činností zřizovatelů mateřských škol, svůj logický pohled na zkoumaný proces. Přínosem práce je zviditelnění problematiky, na kterou mnoho zřizovatelů škol zapomíná.

Nedostatečnou komunikací a spoluprací může docházet k tomu, že ředitelky mateřských škol nebudou zvyšovat kvalitu škol podle představ a záměrů zřizovatelů. Naopak zřizovatelé by si měli uvědomit, že každý ředitel musí mít určité vize a představy o škole. Ke společnému cíli lze dospět jen při vzájemné součinnosti. Zřizovatelům lze proto doporučit, aby ve spolupráci s ředitelkami využívali všech uvedených způsobů a možností ke zvyšování úrovně mateřských škol.

Z potvrzení hypotézy 3 vyplynul závažný fakt - zřizovatelům chybí zpětná vazba, která je velice důležitá a nezbytná pro kvalitní práci. Výzkumné šetření odhalilo slabé a silné stránky jednotlivých zřizovatelů a tím poskytlo názorný pohled, v čem a jak je možné dosáhnout zlepšení a umožnilo analyzovat doporučení pro další rozvoj, pro který je důležité vědět, co ředitelky škol od svých zřizovatelů očekávají a naopak. Zpětná vazba je kormidlo regulující správný směr myšlenek a dalšího počínání.

Poznatky z této práce mohou být využity v praxi zřizovateli všech typů obcí. S ohledem na získané informace od ostatních zřizovatelů a ředitelek mateřských škol mohou účinně argumentovat a obhájit rozsah předávaných informací, požadavky u konkurzů i požadovanou úroveň škol.

POUŽITA LITERATURA

BACÍK, F., KALOUS, J., SVOBODA, J., et al. *Úvod do teorie a praxe školského managementu I.* 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova, 1995. ISBN 80-7184-010-6

BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení.* 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2003. ISBN 80-7178-537-7

KHELEROVÁ, V. *Komunikační dovednosti manažera.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, s.r.o., 1995. ISBN 80-7169-223-9

MICHALÍK, P., ROUB, Z., VRBÍK, V.: Zpracování diplomové a bakalářské práce na počítači. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2006. ISBN 80-7043-458-9

NEZVALOVÁ, D. *Kvalita ve škole.* 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, Pedagogická fakulta, 2002. ISBN 80-244-0452-4

PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele.* 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2003. ISBN 80-244-0676-4

PRŮCHA, J. *Moderní pedagogika.* 2. vyd. Praha: Portál 2002. ISBN 80-7178-631-4

SLAVÍKOVÁ L., KARABEC S., MURDEN B., NICOLAIDOU M., DERING A.: *Ředitel školy - leader i manažer (Komparace vzdělávání řídicích pracovníků ve školství).* Česká republika, 2003, ISBN 80-239-2209-2

SMOLÍKOVÁ, K., OPRAVILOVÁ, E., HAVLÍNOVÁ, M., et al. *Rámcově vzdělávací program pro předškolní vzdělávání.* Výzkumný ústav pedagogický v Praze, 2005

ŠKALOUDOVÁ, A. *Statistika v pedagogickém a psychologickém výzkumu.* Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy v Praze, 1998. ISBN 80-86039-56-0

VEBER, J. a kol. *Základy managementu pro střední školy.* 1. vyd. Praha: Fortuna, 1996. ISBN 80-7168-358-2

SHRNUTÍ ZÁKONNÝCH NOREM POUŽITÝCH PŘI ZPRACOVÁNÍ TÉTO PRÁCE

1. Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů.
2. Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů
3. Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů
4. Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, ve znění pozdějších předpisů

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha A: Pilotní dotazník pro zřizovatele mateřských škol
- Příloha B: Pilotní dotazník pro ředitele mateřských škol
- Příloha C: Průvodní dopis k dotazníku pro zřizovatele mateřských škol
- Příloha D: Dotazník pro zřizovatele mateřských škol
- Příloha E: Průvodní dopis k dotazníku pro ředitele mateřských škol
- Příloha F: Dotazník pro ředitele mateřských škol
- Příloha G: Graf číslo 7
- Příloha H: Graf číslo 8

DOTAZNÍK PRO ZŘIZOVATELE MATEŘSKÝCH ŠKOL (PILOTNÍ)

Autor dotazníku: Jiřina Solfronková

Zřizovatel Školy	obec	město	statutární město nebo městská část statutárního města
Počet zřizovaných mateřských škol			
Počet obyvatel			

1.	Je úředník pro oblast školství (předškolní vzdělávání) odborníkem ve školství?	ano	ne
2.	Mají ředitelky mateřských škol důvěru k Vám jako ke svému zřizovateli?	ano	ne
3.	Jste pro ředitelky mateřských škol zdrojem informací?	ano	ne
4.	Obracejí se na Vás ředitelky mateřských škol s dotazy?	ano	ne
5.	Reagujete na podněty (dotazy) ředitelky mateřských škol?	ano	ne
6.	Pořádáte pravidelné porady pro ředitelky mateřských škol?	ano	ne
7.	Domníváte se, že obsah pořádaných porad je pro ředitelky mateřských škol přínosem?	ano	ne
8.	Využívají ředitelky mateřských škol zřizovatele jako poradní (metodický) orgán v oblasti řízení a organizace mateřské školy?	ano	ne
9.	Mají ředitelky mateřských škol možnost obracet se na Vás s dotazy v právní oblasti?	ano	ne
10.	Informujete ředitelky mateřských škol o novinkách právních předpisů?	ano	ne
11.	Mají ředitelky mateřských škol možnost obracet se na Vás s dotazy z oblasti právní problematiky při řízení školy?	ano	ne
12.	Spolupracujete s ředitelkami mateřských škol na připomínkování nových právních předpisů z oblasti školství?	ano	ne
13.	Mají ředitelky mateřských škol možnost obracet se na Vás s dotazy v oblasti personální?	ano	ne

14.	Mají ředitelky mateřských škol možnost obracet se na Vás s dotazy z oblasti pracovně právních předpisů?	ano	ne
15.	Má zřizovatel databanku uchazečů o místo učitelek mateřských škol?	ano	ne
16.	Má zřizovatel databanku uchazečů o místo ve školní kuchyni mateřských škol?	ano	ne
17.	Mají ředitelky mateřských škol možnost obracet se na Vás s dotazy v oblasti finančního hospodaření s obecními prostředky?	ano	ne
18.	Mají ředitelky mateřských škol možnost obracet se na úředníka s dotazy z ekonomické oblasti hospodaření se státními prostředky?	ano	ne
19.	Poskytujete mateřským školám dostatek finančních prostředků na provoz školy a na výchovně vzdělávací činnost?	ano	ne
20.	Hradíte v případě nižšího počtu dětí zvýšené výdaje na vzdělávací činnost školy? (Výjimka z počtu dětí)	ano	ne

DOTAZNÍK PRO ŘEDITELKY MATEŘSKÝCH ŠKOL (PILOTNÍ)

Autor dotazníku: **Jiřina Solfronková**

Právní subjektivita mateřské školy	do 5 let	6 - 10 let	více	
Funkce ředitelky	do 5 let	6-10 let	11 - 15 let	Více
Zřizovatel mateřské školy	obec	město	statutární město nebo městská část statutárního města	

1.	Je úředník pro oblast školství (předškolní vzdělávání) odborníkem ve školství?	ano	ne
2.	Máte důvěru ke svému zřizovateli?	ano	ne
3.	Je pro Vás zřizovatel zdrojem informací?	ano	ne
4.	Obracíte se na Vašeho zřizovatele s dotazy?	ano	ne
5.	Reaguje Váš zřizovatel na podněty (dotazy) ředitelek mateřských škol?	ano	ne
6.	Pořádá Váš zřizovatel pravidelné porady pro ředitelky mateřských škol?	ano	ne
7.	Domníváte se, že obsah porad je pro Vás přínosem?	ano	ne
8.	Máte možnost využívat zřizovatele jako poradní (metodický) orgán v oblasti řízení a organizace mateřské školy?	ano	ne
9.	Máte možnost obracet se na zřizovatele s dotazy v právní oblasti?	ano	ne
10.	Informuje Vás zřizovatel o novinkách právních předpisů?	ano	ne
11.	Máte možnost obracet se na zřizovatele s dotazy z oblasti právní problematiky při řízení školy?	ano	ne
12.	Spolupracujete s Vaším zřizovatelem na připomínkování nových právních předpisů z oblasti školství?	ano	ne
13.	Máte možnost obracet se na zřizovatele s dotazy v oblasti personální?	ano	ne

14.	Máte možnost obracet se na zřizovatele s dotazy z oblasti pracovně právních předpisů?	ano	ne
15.	Má zřizovatel databanku uchazečů o místo učitelek mateřských škol?	ano	ne
16.	Má zřizovatel databanku uchazečů o místo ve školní kuchyni mateřských škol?	ano	ne
17.	Máte možnost obracet se na zřizovatele s dotazy v oblasti finančního hospodaření s obecními prostředky?	ano	ne
18.	Máte možnost obracet se na úředníka s dotazy z ekonomické oblasti hospodaření se státními prostředky?	ano	ne
19.	Poskytuje Vám zřizovatel dostatek finančních prostředků na provoz školy a na výchovně vzdělávací činnost?	ano	ne
20.	Hradí Váš zřizovatel v případě nižšího počtu dětí zvýšené výdaje na vzdělávací činnost školy? (Výjimka z počtu dětí)	ano	ne

PRŮVODNÍ DOPIS K DOTAZNÍKU PRO ZŘIZOVATELE MATEŘSKÝCH ŠKOL

Vážená paní vedoucí,

Vážený pane vedoucí,

pracuji jako referentka předškolního vzdělávání v oddělení organizace školství a vzdělávání Odboru školství, mládeže a tělovýchovy Magistrátu města Plzně. V současné době studuji bakalářský obor Školský management na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy v Praze. V souvislosti s tím provádím výzkum v mateřských školách, na magistrátech statutárních měst, městských a obecních úřadech. Výzkum bude podkladem pro vypracování mé bakalářské práce z oboru Školský management na PF UK v Praze na téma „Možnosti zvyšování úspěšnosti mateřských škol prostřednictvím zřizovatele“ a zároveň by měl být návodem pro zkvalitnění práce zřizovatelů. Všechny informace z dotazníku budou použity pouze pro zpracování této práce a nikdy nebude uveden konkrétní subjekt. Jeho vyplnění Vám pravděpodobně nezabere více než 15 minut. U každé z následujících otázek zvýrazněte nebo podtrhněte vždy jednu odpověď, která je nejblíže Vašemu názoru na danou problematiku.

V případě, že jste se rozhodla (rozhodl) mi být nápomocna (nápomocen), předem děkuji za vynaložený čas i námahu a prosím vrátit vyplněný dotazník e-mailem na el. adresu: Solfronkova@plzen.eu, případně RSolfronkova@seznam.cz do 20. ledna 2008.

Velmi si vážím Vaší spolupráce a mnohokrát Vám za ni děkuji.

Jiřina Solfronková
referentka předškolního vzdělávání
Odboru školství, mládeže a tělovýchovy
Magistrátu města Plzně

DOTAZNÍK PRO ZŘIZOVATELE MATEŘSKÝCH ŠKOL

Autor dotazníku: Jiřina Solfronková

Zřizovatel školy	obec	město	statutární město nebo městská část statutárního města
Počet zřizovaných mateřských škol			
Počet obyvatel			

1.	Je úředník pro vyřizování záležitostí ředitelky mateřských škol v oblasti školství (předškolní vzdělávání) odborníkem ve školství?	ano	ne
2.	Mají ředitelky mateřských škol důvěru k Vám jako ke svému zřizovateli?	ano	ne
3.	Jste pro ředitelky mateřských škol zdrojem informací?	ano	ne
4.	Obracejí se na Vás ředitelky mateřských škol s dotazy?	ano	ne
5.	Vyřizujete dotazy (podněty) ředitelky mateřských škol?	ano	ne
6.	Pořádáte porady pro ředitelky mateřských škol?	ano	ne
7.	Domníváte se, že obsah pořádaných porad je pro ředitelky mateřských škol přínosem?	ano	ne
8.	Využívají ředitelky mateřských škol zřizovatele jako poradní (metodický) orgán v oblasti řízení a organizace mateřské školy?	ano	ne
9.	Mají ředitelky mateřských škol možnost obracet se na Vás s dotazy v právní oblasti?	ano	ne
10.	Informujete ředitelky mateřských škol o změnách právních předpisů?	ano	ne
11.	Mají ředitelky mateřských škol možnost obracet se na Vás s dotazy z oblasti právní problematiky při řízení školy?	ano	ne
12.	Spolupracujete s ředitelkami mateřských škol na připomínkování nových právních předpisů z oblasti školství?	ano	ne

13.	Mají ředitelky mateřských škol možnost obracet se na Vás s dotazy v oblasti personální?	ano	ne
14.	Mají ředitelky mateřských škol možnost obracet se na Vás s dotazy z oblasti pracovně právních předpisů?	ano	ne
15.	Má zřizovatel databanku uchazečů o místo učitelek mateřských škol?	ano	ne
16.	Má zřizovatel databanku uchazečů o místo ve školní kuchyni mateřských škol?	ano	ne
17.	Mají ředitelky mateřských škol možnost obracet se na Vás s dotazy v oblasti finančního hospodaření s obecními prostředky?	ano	ne
18.	Mají ředitelky mateřských škol možnost obracet se na úředníka s dotazy z ekonomické oblasti hospodaření se státními prostředky?	ano	ne
19.	Poskytujete mateřským školám dostatek finančních prostředků na provoz školy a na výchovně vzdělávací činnost?	ano	ne
20.	Hradíte v případě nižšího počtu dětí zvýšené výdaje na vzdělávací činnost školy? (Výjimka z počtu dětí)	ano	ne

PRŮVODNÍ DOPIS K DOTAZNÍKU PRO ŘEDITELKY MATEŘSKÝCH ŠKOL

Vážená paní ředitelko,

Vážený pane řediteli,

pracuji jako referentka předškolního vzdělávání v oddělení organizace školství a vzdělávání Odboru školství, mládeže a tělovýchovy Magistrátu města Plzně. V současné době studuji bakalářský obor Školský management na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy v Praze. V souvislosti s tím provádím výzkum v mateřských školách, na magistrátech statutárních měst, městských a obecních úřadech. Výzkum bude podkladem pro vypracování mé bakalářské práce z oboru Školský management na PF UK v Praze na téma „Možnosti zvyšování úspěšnosti mateřských škol prostřednictvím zřizovatele" a zároveň by měl být návodem pro zkvalitnění práce zřizovatelů. Všechny informace z dotazníku budou použity pouze pro zpracování této práce a nikdy nebude uveden konkrétní subjekt. Jeho vyplnění Vám pravděpodobně nezabere více než 15 minut. Pokud máte rozdělené kompetence u zřizovatele (statutární města a jejich části) prosím, berte je jako jeden celek. U každé z následujících otázek zvýrazněte nebo podtrhněte vždy jednu odpověď, která je nejbližší Vašemu názoru na danou problematiku.

V případě, že jste se rozhodla (rozhodl) mi být nápomocna (nápomocen), předem děkuji za vynaložený čas i námahu a prosím vrátit vyplněný dotazník e-mailem na el. adresu: Solfronkova@plzen.eu, případně RSolfronkova@seznam.cz do 20. ledna 2008.

Velmi si vážím Vaší spolupráce a mnohokrát Vám za ni děkuji.

Jiřina Solfronková

referentka předškolního vzdělávání

Odboru školství, mládeže a tělovýchovy

Magistrátu města Plzně

DOTAZNÍK PRO ŘEDITELKY MATEŘSKÝCH ŠKOL

Autor dotazníku: Jiřina Solfronková

Právní subjektivita mateřské školy	do 5 let	6 - 10 let	více	
Funkce ředitelky	do 5 let	6-10 let	11 - 15 let	Více
Zřizovatel mateřské školy	obec	město	statutární město nebo městská část statutárního města	

1.	Je úředník pro vyřizování Vašich záležitostí v oblasti školství (předškolní vzdělávání) odborníkem ve školství?	ano	ne
2.	Máte důvěru ke svému zřizovateli?	ano	ne
3.	Je pro Vás zřizovatel zdrojem informací?	ano	ne
4.	Obracíte se na Vašeho zřizovatele s dotazy?	ano	ne
5.	Vyřizuje Váš zřizovatel dotazy (podněty) ředitelk mateřských škol?	ano	ne
6.	Pořádá Váš zřizovatel porady pro ředitelky mateřských škol?	ano	ne
7.	Domníváte se, že obsah porad je pro Vás přínosem?	ano	ne
8.	Máte možnost využívat zřizovatele jako poradní (metodický) orgán v oblasti řízení a organizace mateřské školy?	ano	ne
9.	Máte možnost obracet se na zřizovatele s dotazy v právní oblasti?	ano	ne
10.	Informuje Vás zřizovatel o změnách právních předpisů?	ano	ne
11.	Máte možnost obracet se na zřizovatele s dotazy z oblasti právní problematiky při řízení školy?	ano	ne
12.	Spolupracujete s Vaším zřizovatelem na připomínkování nových právních předpisů z oblasti školství?	ano	ne

13.	Máte možnost obracet se na zřizovatele s dotazy v oblasti personální?	ano	ne
14.	Máte možnost obracet se na zřizovatele s dotazy z oblasti pracovně právních předpisů?	ano	ne
15.	Má zřizovatel databanku uchazečů o místo učitelek mateřských škol?	ano	ne
16.	Má zřizovatel databanku uchazečů o místo ve školní kuchyni mateřských škol?	ano	ne
17.	Máte možnost obracet se na zřizovatele s dotazy v oblasti finančního hospodaření s obecními prostředky?	ano	ne
18.	Máte možnost obracet se na úředníka s dotazy z ekonomické oblasti hospodaření se státními prostředky?	ano	ne
19.	Poskytuje Vám zřizovatel dostatek finančních prostředků na provoz školy a na výchovně vzdělávací činnost?	ano	ne
20.	Hradí Váš zřizovatel v případě nižšího počtu dětí zvýšené výdaje na vzdělávací činnost školy? (Výjimka z počtu dětí)	ano	ne

Graf číslo 7 - vyhodnocení otázky číslo 1



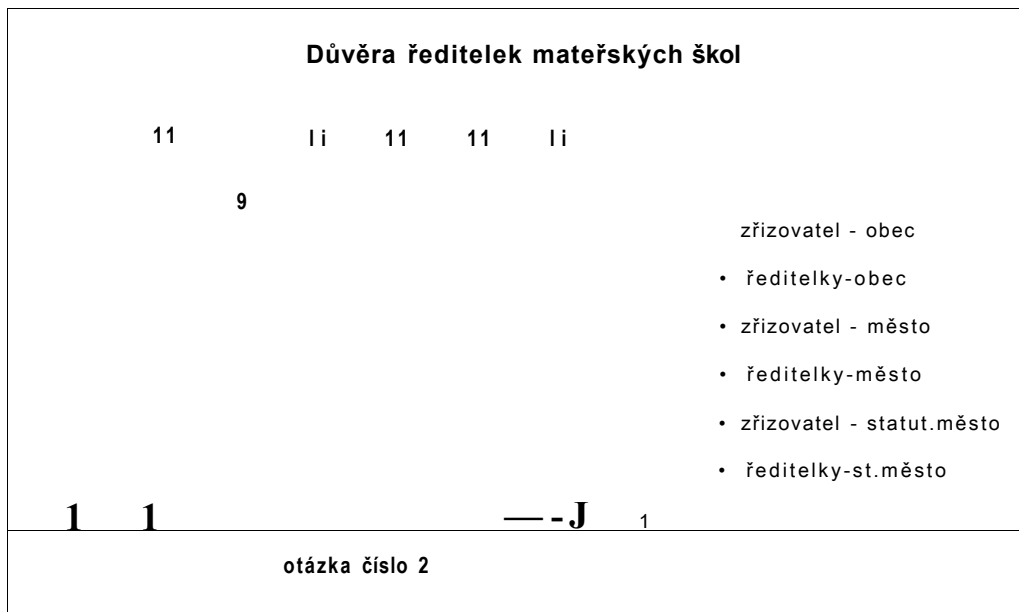
Otázka číslo 1 se dotazovala, zda je úředník pro vyřizování záležitostí ředitelek mateřských škol v oblasti školství (předškolní vzdělávání) odborníkem ve školství.

Na uvedenou otázku z 11 dotazovaných respondentů u zřizovatelů v malých obcích bylo shodně s ředitelkami mateřských škol odpovězeno, že pouze 2 úředníci jsou odborníky ve školství.

V městech bylo v obou skupinách respondentů shodně odpovězeno zřizovateli i ředitelkami mateřských škol, že odborníkem ve školství je 6 z 11 dotazovaných a ve statutárních městech či jejich městských částech je z 11 dotazovaných 10 odborníků v oblasti školství.

Z uvedeného vyplývá, že ředitelky v malých obcích jsou ve většině případů odkázány samy na sebe na rozdíl od ředitelek ve městech či statutárních městech, kdy mají možnost obracet se s problémy a dotazy na úředníky pro vyřizování záležitostí předškolního vzdělávání. Za spolupráce pracovníků pro oblast školství tak ředitelky mateřských škol zvyšují kvalitu a úspěšnost školy.

Graf číslo 8 - vyhodnocení otázky číslo 2



Otázka číslo 2 zjišťovala, zda **mají ředitelky mateřských škol důvěru ke svému zřizovateli.**

Z celkového počtu 11 dotazovaných ředitelek mateřských škol zřizovaných v malých obcích odpovědělo na výše položenou otázku 9 ředitelek ano, což v % znamená 81,82. Zřizovatelé mateřských škol v malých obcích odpověděli na stejnou otázku 11 x kladně. Ředitelky mateřských škol ve městech, statutárních městech či městských částech i jejich zřizovatelé odpověděli na uvedenou otázku shodně 11 x. To znamená, že vzájemná důvěra mezi zřizovateli a ředitelkami je 100%.