

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**KRITÉRIA „DOBŘÉ ŠKOLY“ POHLEDEM
STRATEGICKÝCH PARTNERŮ ŠKOLY**

Závěrečná bakalářská práce

Autor : Jitka Machurová
Obor : Školský management
Forma studia : kombinované
Vedoucí práce : Ivo Zachař
Datum odevzdání práce : 28. 3. 2008

Čestné prohlášení:

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

Resumé:

Cílem mé práce je zjistit, v jakém vztahu jsou kritéria strategických partnerů školy. Jsou jejich požadavky v souladu, doplňují se nebo spolu nekorelují a jsou v rozporu?

Strategické partnery školy vidím ve zřizovateli, v pedagogické veřejnosti, v rodičích.

Hypotézy směřují k tvrzení, že kritéria spolu příliš nekorelují, ale pro chod školy budou podstatná všechna, která spadají do oblasti "statisticky významná". Škola nemůže vykonávat jakékoli vzdělávací či výchovné aktivity bez podpory zřizovatele, bez spolupráce s rodiči, bez kvalitního pedagogického sboru.

Summary :

The target of my bacheloral thesis is find out relation strategical partners of school. Are their standards agreeable and support together or are they out of accord and doesn't correlate?

Strategical partnes I see in person-founder, educational public and parents.

Hypotheses are pointed at claim that these criteria doesn't correlate at al, but for functioning of school are cardinal all thee criteria, which come within the ambit of "strategically important". School can't implement its targets without support of founder, cooperatiom with parents and without high-quality pedagogical teaching staff.

Klíčová slova :

dobrá škola

efektivní škola

zřizovatel

pedagog

rodiče

Obsah :

ÚVOD.....	5
Situace ve školství před rokem 2000	
1. OBJASNĚNÍ POUŽITÉ TERMINOLOGIE.....	6
2. DOSAVADNÍ VÝZKUMY V TĚTO OBLASTI.....	8
3. CÍLE PRÁCE.....	11
3.1 Hypotézy.....	12
4. METODIKA VÝZKUMU.....	13
5. ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT.....	14
5.1 Vyhodnocení dle skupin.....	14
6. ZÁVĚRY ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	27
7. ZÁVĚR.....	30
8. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	31

ÚVOD

Situace ve školství před a po roce 2000

Společensko ekonomické změny po roce 1989 významnou měrou ovlivnily všechny oblasti života společnosti, včetně školství. Školy a celá vzdělávací soustava ještě stále prochází obdobím transformací. Zatímco počáteční období této transformace bylo spojováno s pojmem kvantita, v současnosti ji spojujeme s pojmem kvalita a efektivnost. Na vzdělávací systémy je vytvářen tlak, aby se přizpůsobovaly novým trendům a aby zvládaly nové úkoly. Vzdělávací soustava má zajistit vysokou úroveň lidských zdrojů, jakožto jednoho ze základních faktorů ekonomického vývoje společnosti.

Ve školství pracuji 18 let, od roku 1990, ve funkci ředitelky od roku 2001. Na základě vlastních zkušeností konstatuji, že se v minulosti úroveň jednotlivých mateřských škol od sebe nijak zásadně nelišila. Výjimku tvořily formou a obsahem práce speciální mateřské školy, kde se vždy pracovalo s nižším počtem dětí a na základě individuálních plánů. Ostatní školky pracovaly jednotně, dle metodik k jednotlivým „výchovám“ (jazyková, literární, hudební, tělesná, mravní, pracovní, výtvarná...atd.). V době, těsně po roce 1989, si rodiče ještě nekladli otázku, jakou školu vyberou, všechny školy měly:

- přibližně stejné možnosti,
- stejný, metodikami daný obsah,
- stejnou strukturu a organizaci výchovy a vzdělávání,
- stejně plány výchovné práce.

Mezi školami neexistovala zdravá konkurence, rodiče své dítě zpravidla přihlašovali do „své“ příslušné mateřské školy dle spádového obvodu. Jediné, čím se mohly školy částečně odlišovat, byla tedy kvalita pedagogického sboru.

Společenské události v roce 1989 vnesly zásadní změny nejen do politiky a ekonomiky, ale i do resortu školství. Počáteční chaotické hledání sebe sama bylo nahrazeno postupnými koncepčními změnami. Dalším podstatným faktorem byl vznik Národního programu rozvoje vzdělávání (tzv. Bílá kniha) a poté vstup do EU.

V souladu s novými principy kurikulární politiky dostala každá škola možnost se v rámci školní úrovně profilovat a v dobrém slova smyslu i odlišit. Závazná zůstala pouze státní úroveň, a to ve formě rámcových programů.

Dalším průlomovým okamžikem se stal „školský zákon“¹. Díky všem těmto faktorům nastal v současném školství tento stav :

- prakticky všechny zařízení předškolní výchovy a vzdělávání mají právní subjektivitu, rodiče nemají povinnost přihlašovat své dítě do spádové mateřské školy,
- děti se vzdělávají dle více či méně zdařilých školních vzdělávacích programů,
- existuje široká nabídka pracovních a vzdělávacích metodických materiálů, v důsledku poklesu demografické křivky vzniklo na trhu konkurenční vzdělávací prostředí.

Ze své praxe ve funkci ředitelky mateřské školy mohu potvrdit, že přibývá rodičů, kteří hledají a vybírají předškolní zařízení velice pečlivě. Přibývá rodičů, kteří nevezmou zavděk nejbližší školkou, ale hledají zařízení s pestrou nabídkou aktivit, s flexibilním organizačním řádem, s příjemným klimatem a dobrou pověstí. Zpravidla jsou to rodiče s vysokoškolským vzděláním, rodiče podporující své dítě a v neposlední řadě rodiče mobilní.

1. OBJASNĚNÍ POUŽITÉ TERMINOLOGIE

Kritéria „dobré školy“ jsou v podstatě zástupným souslovím za charakteristiku škola funkční, efektivní, účinná, úspěšná, konkurenceschopná, dobrá škola.

Pojmy kvalita vzdělávání, efektivní škola, úspěšná či dobrá škola jsou v poslední době stále častěji užívány nejen odbornou, ale i laickou veřejností. Jiné představy mají o kvalitní škole zřizovatelé, jiné rodiče či pedagogové. A právě rozdílnost těchto pohledů může ve svém důsledku ovlivnit rozhodování o podstatných věcech té dané školy.

V pedagogické literatuře se lze setkat s pojmy „účinná škola“, „efektivní škola“, „dobrá škola“. Jak je tedy chápat ? Jaký je mezi nimi rozdíl ?

Účinnost je chápána jako vztah mezi stanovenými cíli a dosaženými výsledky (Bacík, et al., 1998: 363). Efektivnost je dle autora širší pojem, zahrnuje v sobě účinnost (cíle, výsledky), a to při dodržování ekonomických ukazatelů (čas, energie, náklady) plus sociální zřetele (klima školy, spokojenost pedagogů,..).

Autoři dále řeší předpoklad, že při splnění podmínek účinné (hledisko pedagogické) a efektivní (hledisko pedagogické, ekonomické, sociální) školy, bude škola hodnocena kladně. Toto ale nemusí platit, nelze totiž opomenout faktory, jako je prezentace školy, vztahy s mimoškolními partnery, vztahy s rodiči, image I U y. vysletky My MÍ

¹ Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání

Protože je problematika uvedených pojmů složitá a široká a ve své podstatě nejsou přesně definovány ani v naší ani v zahraniční literatuře, zaměřím se v následující části na vymezení pojmů kvalita vzdělávání a efektivní (úspěšná) škola. Velmi obecná definice pojmu „kvalita“ v pedagogickém slovníku zní: „...žádoucí či optimální úroveň jejího fungování a jejích produktů“.

Podle Nezvalové může být kvalita chápána jako absolutní či relativní pojem. V absolutním smyslu ji lze chápat jako uhlašený ideál, ve smyslu relativního chápání Nezvalová³ poukazuje na to, že je vždy poplatná určitým standardům a potřebám zákazníků (analogicky jsou jimi ve školství děti a rodiče). Autorka je v českém školství propagátorkou TQM filozofie (celkové komplexní řízení kvality). TQM je podle ní filozofií trvalého zlepšování, které může instituce poskytovat pro uspokojení současných a budoucích přání, potřeb a očekávání zákazníků.

Průcha vidí kvalitu v oblasti vzdělávání takto: „kvalita je žádanou úroveň fungování nebo produkce těchto procesů či institucí, která může být předepsána určitými požadavky (např. vzdělávacími standardy), a může tudíž být objektivně měřena a hodnocena“.

Hovoříme-li o pojmech efektivní škola, dobrá škola či úspěšná škola, je nutné upozornit že pojem efektivní škola se užívá spíše v zahraničí, v naší odborné literatuře je užíván nejčastěji pojem dobrá či úspěšná škola (viz. Rýdl, Nezvalová).

Průcha⁴ (1996) poukazuje na dva přístupy, jak lze efektivnost školy hodnotit):

1. *rezultativní přístup*: školy se hodnotí podle vzdělávacích výsledků, tedy podle určitého kvantitativního kritéria (je tím myšlena tzv. přidaná hodnota, tj.-efektivní jsou školy, které vytvářejí největší přidanou hodnotu = rozdíl mezi vstupními a výstupními znalostmi žáků).
2. *procesuální přístup*: efektivnost školy závisí nejen na vzdělávacích výsledcích, ale i na ukazatelích fungování školy. Výsledky vzdělávání vznikají během určitých vnitřních procesů, ke kterým ve škola dochází. Oba procesy jsou na sobě přímo závislé a doplňují se, nejde o antagonismy.

Průcha říká, že efektivnost školy nemůžeme v úplnosti hodnotit jen z jejích produktů bez ohledu na podmínky, za kterých vznikají, na druhé straně vnitřní procesy školy musí být uvažovány ve spojení s tím, k jakým výstupům vedou.

² PRŮCHA, J. a kol.: *Pedagogický slovník*, nakladatelství Portál, 2006, ISBN 80-7178-772-8.

³ NEZVALOVÁ, D.: *Kvalita ve škole*, Olomouc: UP v Olomouci, 2002. ISBN 80-244-0452-4.

⁴ PRŮCHA, J.: *Pedagogická evaluace*, Masarykova univerzita, Brno, 1996.

Drucker³ definuje účinnost jako „...umění dělat věci správně...“ a efektivitu jako „...umění dělat správné věci..“. Podle Druckera je škola službou pro žáky (děti) a rodiče. V současné době dochází a zřejmě ještě docházet bude, ke slučování či rušení škol, čistě z ekonomického hlediska. Domnívám se, že vedoucí pracovník, ředitel školy, se proto musí zákonitě zajímat o to, jaké jsou pohledy partnerů školy na její efektivní chod, jaké požadavky kvality si tito partneři kladou nebo preferují. Tato fakta nejsou důležitá pouze z hlediska posouzení kvality vlastní práce, ale i z důvodu samotné existence školy. Ekonomické zákonitosti jsou mnohdy neúprosné, přičemž vedoucí pracovník je odpovědný za příznivé klima na pracovišti, za možné snižování pracovních úvazků, za to, zda jeho podřízení budou či nebudou mít práci.

Zjistit optimální sladění požadavků těchto zdánlivě neantagonistických skupin je mé práce. Chci pomocí průzkumu specifikovat požadavky tří partnerů školy (rodičovská veřejnost, pedagogická veřejnost, zřizovatel). Dále specifikovat statisticky významná a méně významná data, tyto porovnat mezi sebou a zjistit, která z nich mají na chod školy největší vliv a dopad, pomocí komentáře se dobrat k závěrům, zda a které požadavky na kvalitní chod školy jsou v praxi nejdůležitější.

2. DOSAVADNÍ VÝZKUMY V TÉTO OBLASTI

Poprvé se zřejmě otázka znaků dobré školy objevila na přelomu 19. a 20. století jako součást reformní pedagogiky a následného vzniku tzv. „nových škol“. Tyto školy byly postaveny na zcela jiných principech než školy tradiční.

Rýdl⁶ uvádí, že již na konci 19. století nastolil A. Ferrere požadavek klasifikace a kodifikace škol. Toto měl umožnit seznam kritérií, která by vznikla založením několika profilových „nových škol“. Kritéria se pak prolínala třemi oblastmi (oblast tělesná, intelektuální a morálně náboženská).

V 1. polovině 20. století uskutečnila Asociace progresivní výchovy v USA (1933 - 1941) dlouhodobý výzkum s cílem vymežit kritéria efektivní školy, v návaznosti na požadavky společnosti. Chtěla dokázat, že „progresivní školy“ nejsou ve svých výsledcích horší než běžné školy. Uskutečněný výzkum tento předpoklad potvrdil.

Bacík hovoří o výzkumech efektivit školy v anglosaských zemích (70. léta). Tyto byly vyvolány rozdílnými výsledky škol, které spolu korelovaly velikostí, sociokulturním

⁵ DRUCKER, P., F.: *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*, Management Press, 2. dotisk 1. vydání, 2007, ISBN 978-80-7261-066-2.

⁶ RÝDL, K.: *Inovace školských systémů*, ISV, 2003, ISBN 80-86642-17-8.

prostředím, kvalifikací personálu. Výsledkem bylo konstatování, že efektivita školy závisí na:

- strukturu školy (uspořádání, organizace),
- klimatu školy,
- vedení (resp. na faktorech, které řídící pracovníci mohou ovlivnit).

V 70. letech se efektivitou škol zabývali též Kroeze, Shoemaker, Sweney. Jejich výzkumy odrážely pohled, zda jsou prioritní výkony a výsledky učitelů a žáků nebo schopnosti řídících pracovníků.

V 80. letech výzkumy pokračovaly se snahou identifikovat dovednosti a schopnosti vedoucích pracovníků (Jackson, Taylor). Závěry těchto výzkumů hovoří o vedoucích efektivních škol jako nositelích těchto dovedností (schopností):

- stanovují cíle a standardy školy,
- očekávají úspěch na základě vytvoření pozitivního klimatu ve škole,
- usnadňují výuku,

koncipují kurikulum s důrazem na základní dovednosti,
koordinují,

silně podporují rodičovskou komunitu.

Další výzkumy v USA a některých evropských zemích vyústily ve formulaci tzv. „effective schooling“ - šlo o srovnání „dobrých“ a ostatních škol.

J. Průcha ve své publikaci „Moderní pedagogika“ přibližuje výzkum P. Mortimora. Tento výzkum se snažil odpovědět na otázku, do jaké míry může škola ovlivnit svoji vlastní efektivnost. Zaměřil se na „junior school“ a závěry potvrdily, že existují faktory způsobující významné rozdíly v efektivnosti, a to i mezi školami s podobnými charakteristikami.

V následujících letech se výzkumy zaměřily na identifikaci těchto faktorů a tato byla jejich nejdůležitějším přínosem

7

•

••

Obdržálek (1998) připomíná výzkumy, které se orientovaly na vztah kultury školy k její efektivitě. Zdůrazňuje, že školy, které uvědoměle uplatňují kulturu školy ve své činnosti, jsou úspěšnější.

Fidler (2002) v nové učebnici pro školský management v Anglii upozorňuje, že faktory „dokonalosti“ jsou sice spojovány s efektivní školou, ale to neznamená, že

⁷ OBDRŽÁLEK, Z. HORVÁTHOVÁ, K. a kol. Organizácia a manažment školstva, Slovenské pedagogické nakladateľstvo, Bratislava, 2004.

automaticky musí přispívat k její efektivnosti. Platí, že zlepšování kvality je dlouhodobý a nikdy nekončící proces.

Je tedy zřejmé, že jako se mění společnost, tak současně dochází ke změnám v životě školy. Tak se mění i faktory ovlivňující její efektivnost. Některé vývojem ztratily smysl (např. angažovaný zástupce školy), jiné se naopak objevují nově a nabývají na důležitosti (mise školy, sdílená vize a cíle aj.)

V naší odborné literatuře najdeme relativně málo autorů, kteří by se touto problematikou zabývali, uvádím zde dostupné charakteristiky Nezvalové a Rýdla.

Nezvalová charakterizuje úspěšnou školu takto':

škola je orientována na žáka, podporuje jeho tvořivost a aktivitu, interakce učitel - žák má vysokou úroveň, škola má bohatý vzdělávací program, v kognitivní oblasti má dokonale propracované cíle, současně funguje zpětná vazba

výuka podporuje žákovo učení, ti se cítí být odpovědní za své výsledky, škola pravidelně sleduje své výkony

škola má pozitivní klima, vytváří otevřené, přátelské prostředí

škola vytváří profesionální prostředí pro učitele, ti reflektují svou práci a vzájemně spolupracují

- ředitel užívá efektivní styl řízení, problémy řeší týmově, adekvátně hodnotí učitele a žáky, úspěšně komunikuje s rodiči a ostatními partnery.

Za optimální lze považovat Rýdlovu charakteristiku dobré školy⁸:

1. Škola nabízí vlastní programovou vizi (vzdělávací program s pestrou nabídkou školních i mimoškolních aktivit) směřující k získávání potřebných sociálních, rozumových, emočních a pohybových dovedností (hotové znaky nejsou již cílem, ale prostředkem k získávání dovedností, které se tím žádoucím cílem stávají).
2. Rozvíjí příznivé klima školy tím, že podporuje prosazování pozitivních mezilidských vztahů mezi dětmi a dospělými a uvnitř obou skupin navzájem, že podporuje ohleduplnou komunikaci a multikulturní orientaci.
3. Zaměstnanci jsou si vědomi svého servisního postavení vůči dětem a plně respektují specifické rysy osobnosti dítěte, jeho nadání a handicapů v rámci norem slušného mezilidského chování a jednání.

⁸ dostupné na : <http://www.zskunratice.cz/web/ucitele/skolni_vzdelavaaci_program/znaky_dobre_skoly.php>

4. Učitelé přemýšlí o své práci a nabízejí co možná nejefektivnější metody a formy práce podle věkových a specifických zvláštností jednotlivců a skupin dětí.
 5. Ve škole funguje pozitivní motivace širokou nabídkou různých aktivit, které také vedou k osvojování a procvičování si řady sociálních a profesních dovedností.
 6. Dobrá škola se snaží získávat doplňkové finanční a materiálové zdroje a efektivně je využívat po dohodě se všemi aktéry vzdělávacích procesů ve prospěch dětí.
 7. Dobrá škola disponuje vysoce odborně a lidsky kvalifikovanými učiteli a nepedagogickými zaměstnanci, motivovanými ke stálému zvyšování vlastní profesní a lidské kvalifikace a podporujícími efektivní formy sdílené spoluodpovědnosti za chod celé školy.
 8. Dobrá škola nemá důvod zatajovat a zamlčovat sociálně patologické, kriminální, kázeňské a disciplinární problémy, ale nabízí jejich odborné řešení, které je tím efektivnější, čím větší podpora vnějšího prostředí pro činnost školy existuje.
 9. Dobrá škola je učící se dynamickou institucí, která se sama vyvíjí po stránce organizační a obsahové tak, aby odpovídala co možná nejvíce představě rodičů a dětí.
 10. Dobrá škola k sobě přitahuje další aktivní a inspirující podniky, jednotlivce a organizace ze svého okolí a postupně se profiluje navenek jako efektivní komunitní centrum hodnotové kultury a vzdělanosti ve smyslu celoživotního vzdělávání.
- Závěrem jen konstatování, že výše zmíněné směřování a aktivity nemůže škola vykonávat bez potřebné podpory rodičů, zřizovatele a dobře fungujících podpůrných organizací.

3. CÍLE PRÁCE

V českém školství došlo a stále dochází k mnoha zásadním změnám, a to ke změnám celkového pohledu na obsah, formy i organizaci výchovy a vzdělávání. V souladu s novými principy kurikulární politiky, zformulovanými v Národním programu rozvoje vzdělávání v ČR (tzv. Bílé knize) a zakotvenými v novém školském zákoně, se do vzdělávací soustavy systémově řadí i vzdělávání a péče o dítě předškolního věku v mateřské škole. S platností školského zákona se pak kurikulární dokumenty pro předškolní vzdělávání stávají směrodatnými nejen pro nositele předškolního vzdělávání (pedagogy), ale také pro zřizovatele vzdělávacích institucí. Zřizovatelská kritéria na provozování škol jsou v první řadě vždy ekonomická, proto se domnívám, že se školy v budoucnu musí budou chovat jako samostatné hospodářské jednotky s vlastní odpovědností. Současně se zvyšuje konkurenční boj i na poli vzdělávacím a nutí jednotlivé školy vytvářet stále přitažlivější nabídku výchovných a vzdělávacích aktivit.

V souvislosti s těmito skutečnostmi se stále více hovoří o zjišťování kvality školy. Při výběru tématu závěrečné bakalářské práce jsem si položila tyto otázky :

1. kdo tvoří sociální skupiny, které zásadním způsobem ovlivňují nebo se podílejí na chodu školy?
2. které znaky dobré školy jsou pro danou sociální skupinu klíčové?
3. shodují se požadavky jednotlivých sociálních skupin nebo se rozcházejí?
4. požadavky které sociální skupiny mají pro chod školy rozhodující význam?

Sociální (popř. profesní) skupina⁹ je sociologický pojem označující sociální útvar o němž platí:

- je tvořen dvěma nebo více osobami, které se doplňují vzájemně se podmiňujícími rolemi, členy skupiny spojuje vzájemná komunikace, normy, vzájemná očekávání a společně vykonávaná činnost.

Pod pojmem sociální skupina je tedy nutno si představit okruhy lidí a klientů školy, kteří mohou zásadním způsobem ovlivnit její chod. Jsou to tedy ti, kteří ji provozují, zřizují a využívají jejích služeb :

1. ředitelé a pedagogové, **pedagogická veřejnost**
2. **zřizovatelé**, v současnosti převažují obecní úřady
3. děti, popř. jejich rodiče, **rodičovská veřejnost**

3.1 Hypotézy

Předpokládám, že požadavky jednotlivých sociálních skupin se budou v preferenci jednotlivých znaků lišit.

Domnívám se, že :

Hypotéza č. 1 :

1. Pedagogická veřejnost se zaměří na znaky postihující klima školy, řízení a organizaci školy, na možnost odborného růst.

Hypotéza č. 2 :

2. Zřizovatel bude upřednostňovat ekonomické hledisko, výsledky kontrolní činnosti, výkonové výkazy.

⁹ dostupné na : < http://cs.wikipedia.org/wiki/Soci%C3%Alin%C3%ASD_skupina >

Hypotéza č. 3 :

3. Rodičovská veřejnost bude věnovat pozornost znakům, které postihují spokojenost dítěte, flexibilní organizační řád, nadstandardní aktivity školy.

4. METODIKA VÝZKUMU

Výše uvedené otázky (vizrpCíle) jsem se rozhodla ověřit formou dotazníku, určeného rodičům, pedagogům a zřizovatelům. Již v průběhu druhého ročníku studia jsem oslovila všechny tři skupiny respondentů s jedinou otevřenou otázkou, : „ Sdělte mi, prosím, deset kritérií, která jsou z vašeho pohledu důležitá pro chod školy". Obeslala jsem celkem 20 odborů školství, 120 rodičů z mé vlastní školy, 70 učitelek a ředitelek MŠ. Dostalo se mi 14 odpovědí zOŠ, 95 odpovědí od rodičů a 42 od pedagogů. Na jejich základě jsem vyhodnotila vždy 10 kritérií pro každou respondentskou skupinu, šlo o kritéria, která se opakovala nejčastěji nebo spolu korelovala.

Tabulka 1 : kritéria zřizovatele

	KRITÉRIA ZŘIZOVATELE
1	výsledky kontrolní činnosti
2	výroční zpráva
3	naplněnost školy
4	hospodaření školy v oblasti hlavní činnosti
5	hospodaření školy v oblasti doplňkové činnosti
6	schopnost vedení školy získat mimorozpočtové prostředky
7	konkurence schopnost školy
8	kvalifikační předpoklady ředitelky školy
9	aktivita školy v rámci regionu, spolupráce s dalšími institucemi
10	komunikace ředitel - zřizovatel

Osloveno : 20 odborů školství (Praha, Jablonec n. Nisou, Liberec)

Návratnost: 14 dotazníků, tj. 70%

80 % odpovědí tvořilo vybraných 10 kritérií

20 % odpovědí bylo statisticky méně významných (odpovědělo méně než 5 % respondentů)

Tabulka 2 : kritéria pedagogů

	KRITERIA PEDAGOGU
1	pohodová atmosféra v pracovním kolektivu
2	možnosti dalšího vzdělávání pedagogů
3	srozumitelný a jasný školní vzdělávací program, roční plán školy
4	zavádění nových metod práce (RVP PV, projektové vzdělávání, individualizace)
5	finanční zajištění školy
6	vybavení školy (/vnitřní, vnější)
7	stabilní organizační řád, vymezené kompetence a odpovědnost
8	vedení školy
9	hrdost zaměstnanců na školu - tradice školy
10	vize školy - jasný dlouhodobý záměr

Osloveno : 70 pedagogů (region Prahy 13, kolegyně ze školského managementu)

Návratnost: 42 dotazníků, tj. 60%

Tabulka 3 : kritéria rodičů

	KRITERIA RODICU
1	škola v místě bydliště
2	kritéria přijímání dětí
3	pověst školy
4	vnitřní řád školy (.jasné směrnice a řády), flexibilita
5	nadstandardní aktivity školy (kroužky, SVP,...)
6	výše poplatků (/úhrada za vzdělávání, stravné)
7	kvalita pedagogického sboru
8	j) počet dětí ve třídě
9	vstřícný postoj ředitelky k indiv. potřebám rodičů
10	komunikace rodič - učitel

Osloveno : 120 rodičů (MŠ Rosnička, MŠ Ke Koh-i-nooru)

Návratnost: 95 dotazníků, tj. 79,2%

5. ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT

Do výsledků průzkumu jsem zahrнула následující tabulky a grafy:

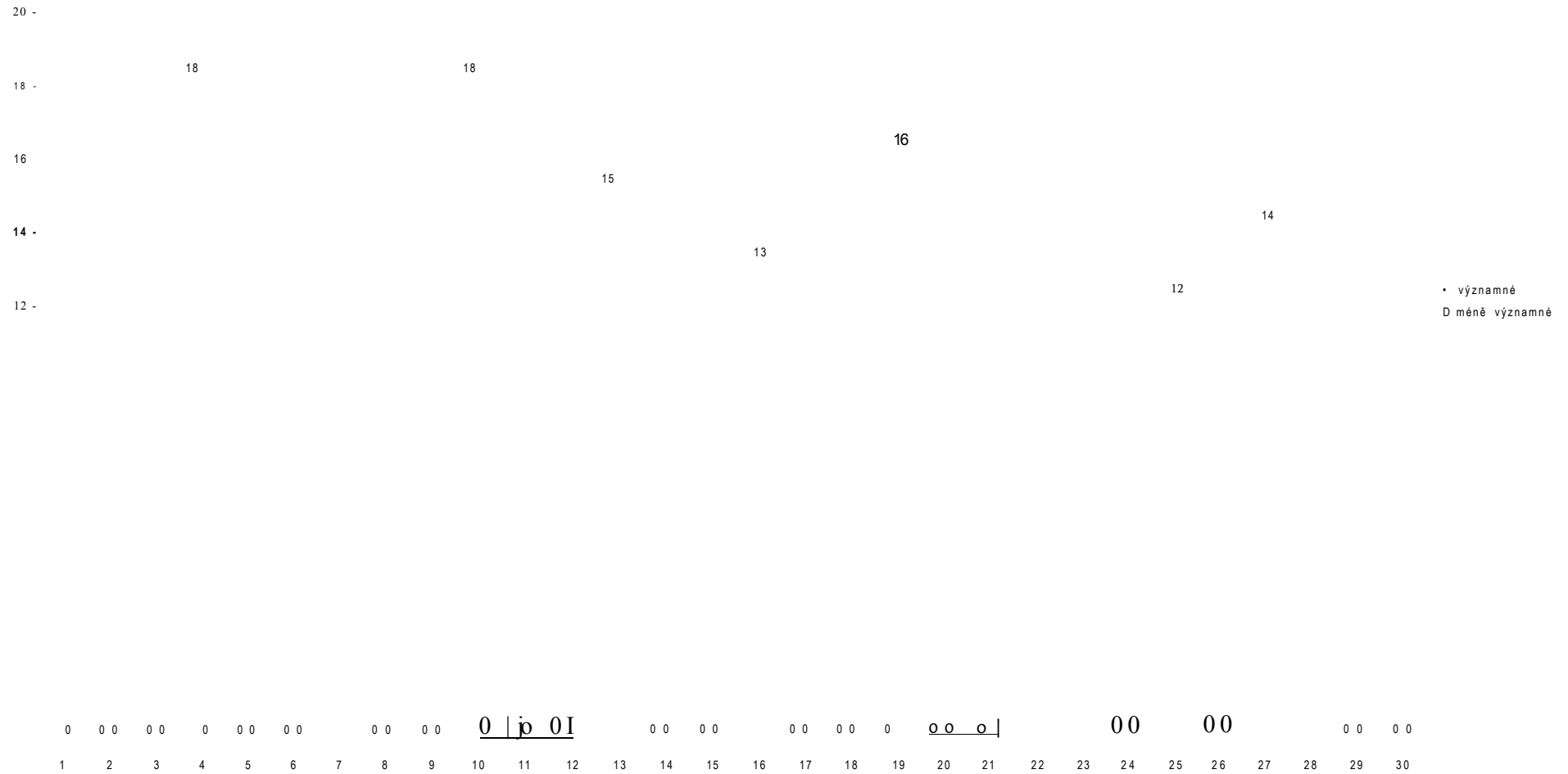
- tabulky získaných statistických dat,
- grafy SV a SMV hodnoty,
- grafy průměrné hodnoty kritérií.

5.1 Vyhodnocení dle skupin

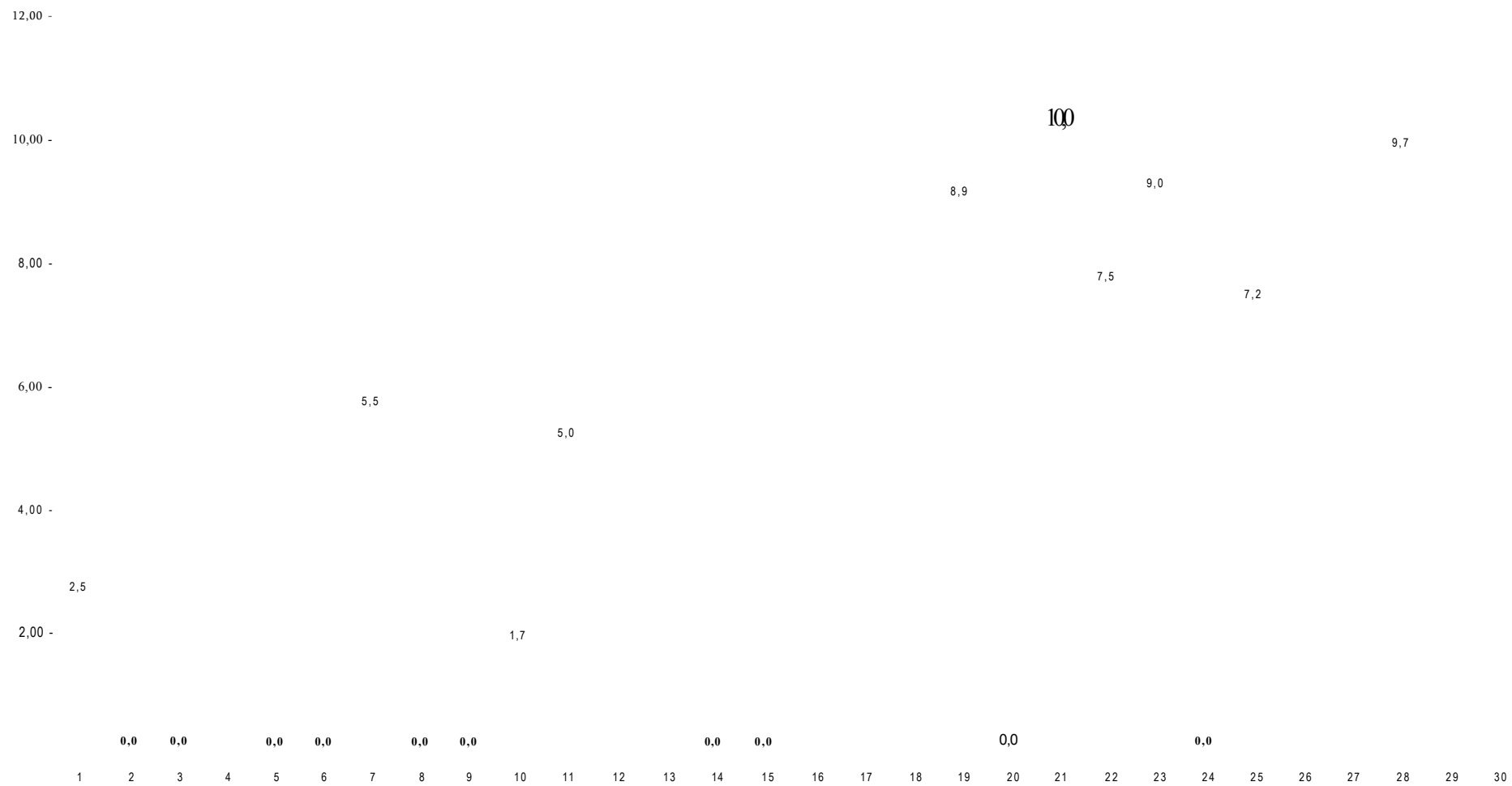
Statistická data - ZŘIZOVATEL

RESPONDENT	ČÍSLA KRITÉRIÍ																															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
1	1			4			2			3			7			8			10			9			5		6					
2	2			3			5			1			4			6			9			8			7		10					
3	4			1			6			2			3			5			9			10			7		8					
4	1			2			5			3			6			4			9		10	7					8					
5	3			2			7			1			4			5			8			6	9				10					
6	3			2			8			1			4			6			7			5			9		10					
7	2			4			5			1			3			7			10			8			9		6					
8	1			3			6			2			5			8			9			10			7		4					
9	3			1			4			2			5			6			10			7			8		9					
10	3			4			7			2			5			6			8			10			9		1					
11	5			2			4			1			3			6			8			7	9							10		
12	3			5			7			1			2			6						4	9				8	10				
13	4			5			6			1			2			7			10			8			3		9					
14	3			2			5			1			4						10			6			8		7	9				
15	2			1			4			3			5			7			8			9			6		10					
16	2			4			6			1			3			10			8			5	9			7						
17	1			3			5			2			4			7			9			8			6		10					
18	2			1			7			3	5		6			4						8			10		9					
průměr	2,50			2,72			5,50			1,72	5,00		4,17			6,35			8,88			10,00	7,50	9,00		7,21		7,81	9,67			
významné	18	0	0	18	0	0	9	0	0	18	1	0	15	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	2	0	2	0	0	0
méně významné	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	3	0	0	13	0	0	0	16	0	1	15	4	0	12	0	14	3	0	0	0

poměr významné a méně významné statistické hodnoty ZŘIZOVATELÉ



průměrná hodnota odpovědí ZŘIZOVATELÉ



Vyhodnocení kritérií -
ZŘIZOVATEL

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
pilotáž	Z	P	R	Z	P	R	Z	P	R	Z	P	R	Z	P	R	Z	P
odpovědi (%)	100			100			100			100	5,5		100			94,4	
SV	100			100			50			100	5,5		83,3			22,2	
SMV	0			0			50			0			16,7			72	
průměr	2,5			2,72			5,5			1,72	5		4,17			6,35	
nehodnoceno		X	X		X	X		X	X		X	X		X	X		X

	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
pilotáž	R	Z	P	R	Z	P	R	Z	P	Z	P	R	R
odpovědi (%)													
SV		89		5,5	100	22		78		88,9	16,7		
SMV		0		0	17	0		11		11,1	0		
průměr		89		5,5	83	22		67		77,8	16,7		
nehodnoceno		89		10	7,5	9		7,2		7,81			
	X		X				X		X			X	X

legenda: pilotáž - pilotní výzkum
SV - statisticky významné (rovno nebo větší než 50 %)
SMV - statisticky méně významné (méně než 50 %)
nehodnoceno - bez odpovědi

Z uvedeného rozboru vyplývá, že zřizovatelská kritéria jsou ekonomického rázu, jde o empirická data, měřitelná, podložená daty a čísly, vyjádřená povinnou dokumentací školy nebo výkonovými výkazy. Sdělení o tom, co se děje v konkrétních školách probíhá i nadále formou vyplnění kolonky ve výroční zprávě školy.

Mrzí mě, že nikdo z dotázaných nezohlednil vzdělávání a kvalifikaci pedagogů, nadstandardní akce typu škola v přírodě, celodenní výlety, projektové vyučování, klima ve škole apod. Potěšil by mě i zájem o mimoškolní aktivity dětí a investice do nich. Stále pokračuje trend dosahovat maximálního počtu dětí ve třídě, spojovat menší školy, zřizovat odloučená pracoviště. Dle mého názoru tím neušetříme nic, daleko lépe se ekonomické ukazatele sledují a vyhodnocují na menším prostoru. Také splnění požadavků rámcových vzdělávacích programů mi připadá složitější ve sloučeném „kolosu“ než klasické škole. Ačkoli jsem sama ředitelkou odloučeného pracoviště, tvrdím, že efektivněji svoji funkci plním přímo na kmenovém pracovišti, kde se vyskytují každý den a se všemi zaměstnanci jsem v bezprostředním kontaktu.

statistická data - PEDAGOGOVÉ

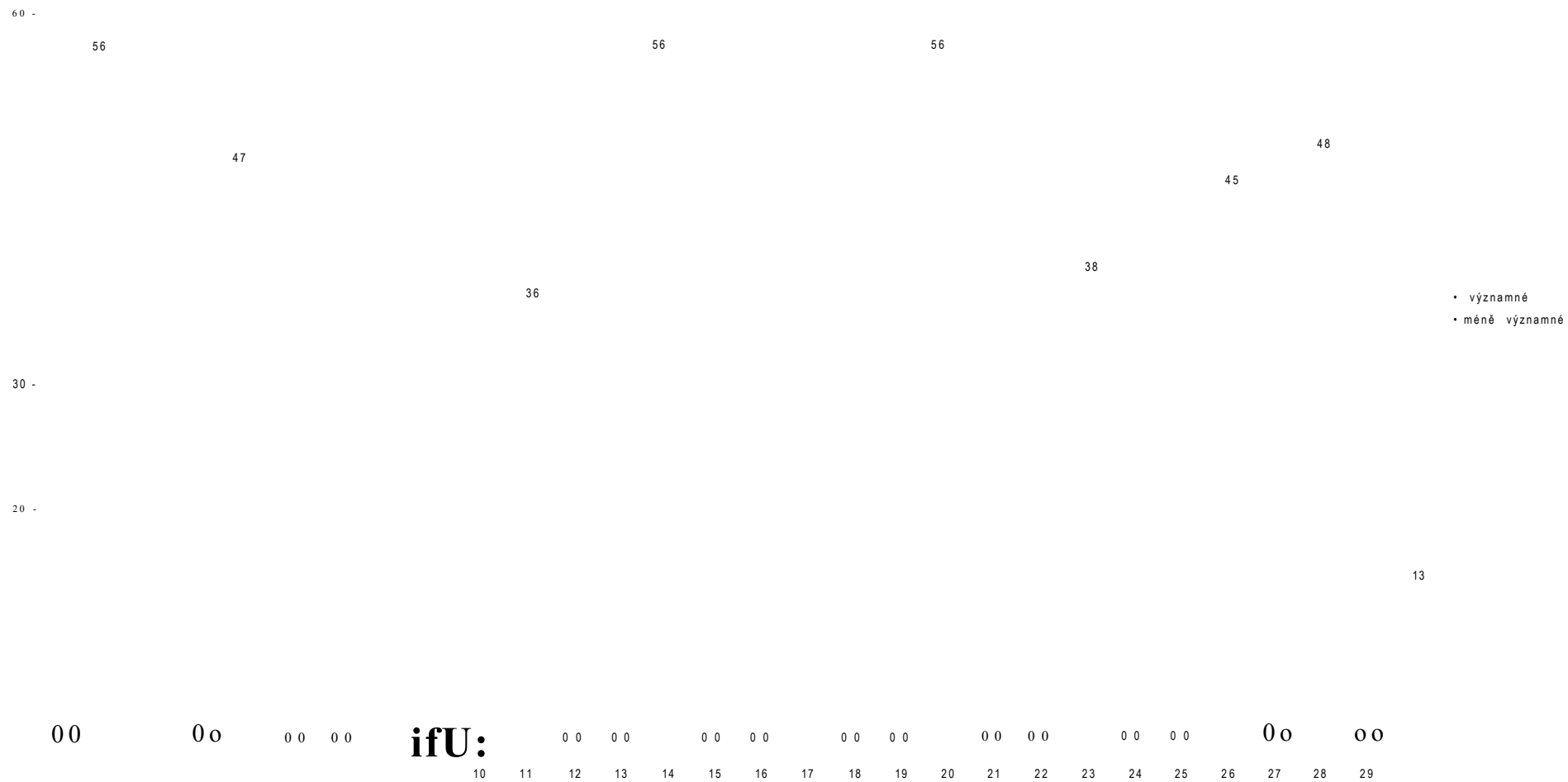
RESPONDENT	skladba - pedagogové - statistická data											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1		2			5			8	7			
2		1			6			10				8
3		2			4			9				6
4		2			5			8	6			9
5		2						9				5
6		3			4			10				6
7		1	6		4			7				
8		2	3					9				5
9		1			4			9				7
10		1	2		4			10				
11		2	6		4							9
12		1			5			8				6
13		2			5			10				4
14		2	5		3			9				7
15		2	4		5			9				
16		2			5			6				
17		1	6		4			9	5			
18		1			4			8	5			6
19		2			6			7				9
20		1			5			8				
21		1			4			9				8
22		1			4			10				7
23		2			6			7				8
24		3	5		4							8
25		2			3			8				7
26		1			4			9				7
27		2			3			7				5
28		1			2			5				10
29		2			3			6				8
30		2			5			8				7
31		2			5			6				4
32		3			4			6				8
33		1	7		6			5				
34		2			6			4				8
35		1	8		4			5				
36		1			5			6	7			8
37		2	7		1			5				9
38		1			5			7				4
39		2			4			7				8
40		2			3			6				7
41		2			6			4				8
42		2			5			6				7
43		1			4			8				7
44		1			5			6				7
45		2			4			5				8
46		1	6		4			10				
47		1	7					8				10
48		1			3			6				7
49		2	4		5							8
50		3	10					4				6
51		2			3			6				5
52		1			5			6				4
53		3			1			7				8
54		3			2			8				
55		2			3			6				5
56		1			4			5				7

průměr	1,70	5,73		4,13			7,25	6,00		7,00		
významné	0	56	6	0	47	0	0	9	2	0	9	0
méně významné	0	0	9	0	6	0	0	44	3	0	36	0

ČÍSLA OTAZEK

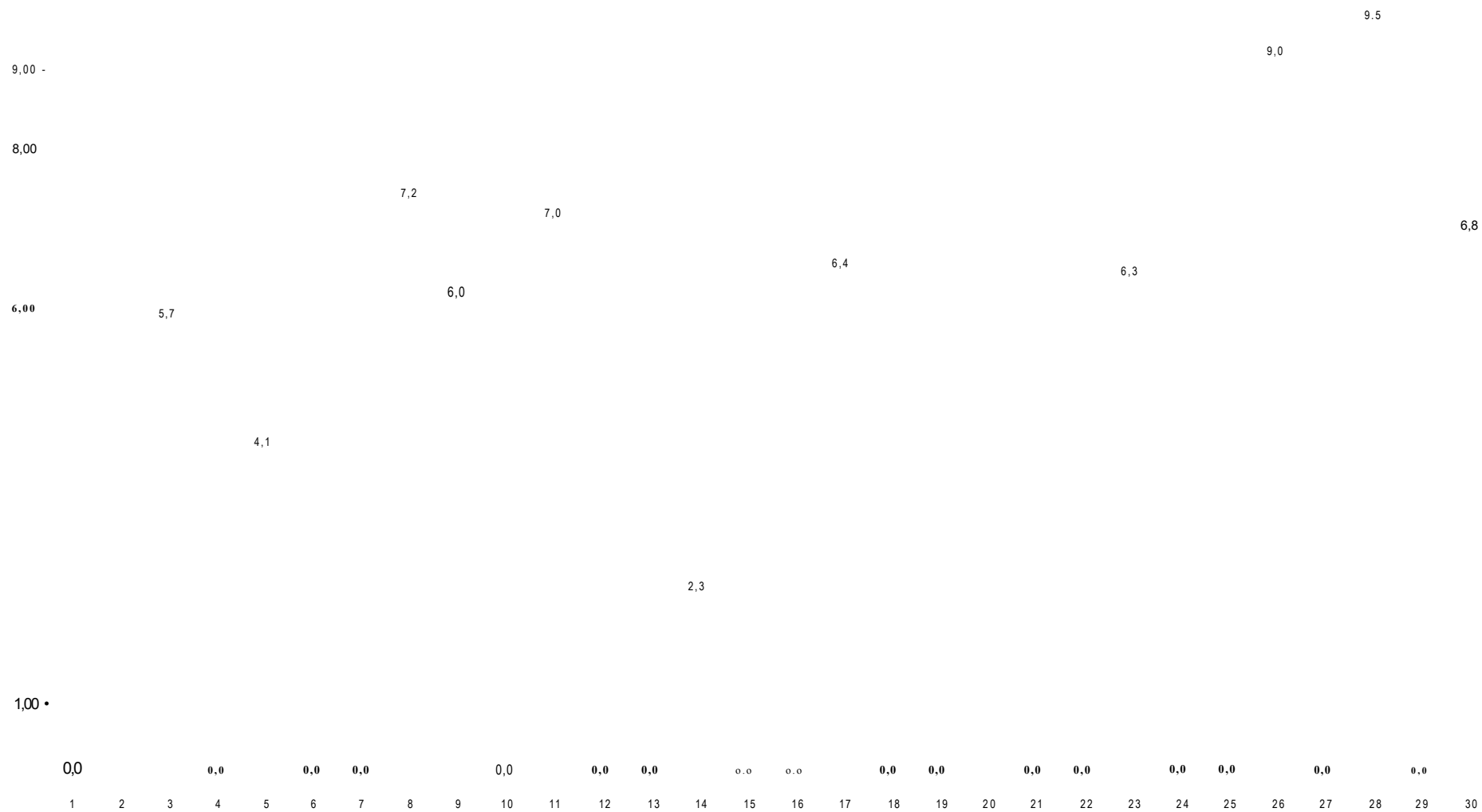
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1			6				3			4			9	10			
3			5				2			7				9			4
3			5				1			7			8	10			
1			7				3			4			10				
1			7				4			6			8	10			3
1			5				2			7			9	8			
2			5				3			10				9			8
4			7				1			6			8	10			
3			5				2			6			8	10			
5			6				3			7			8	9			
1			8				3			5				10			7
2			7				3			4			9	10			
3			7				1			6			8	9			
4			6				1			8			10				
1			6				3			7			8				10
1			4				3			8			9	10			7
2			8				3			7			10				
2			7				3			9			10				
3			5				1			4			8	10			
2			6				3			4			9	10			7
2			5				3			6				10			7
3			5				2			8				9			6
1			4				3			5			9	10			
1			6				2			7			9	10			
1			6				4			5			9	10			
2			5				3			6			10	8			
4			6				1			10			9	8			
3			7				4			6			8	9			
5			7				4			1			9	10			
1			4				3			6			9	10			
1			8				3			7			10	9			
2			7				1			5			9	10			
4			3				2			8				10			9
1			5				3			7			9	10			
2			6				3			7				9			10
2			3				4						9	10			
3			8				4			6			10				
3			8				2			6			9	10			
1			10				3			6				9			5
1			5				4			8			9	10			
3			7				1			5			10	9			
1			8				3			4			10	9			
3			6				2			5			9	10			
2			8				3			4			10	9			
3			7				1			6			10	9			
3			9				2			8				7			5
4			5				3			6			9				
2			8				4			5			9	10			
3			9				1			6				10			7
2			5				1						8	9			7
1			7				4			9			8	10			
3			7				2			9				8			10
5			9				2			4			10				6
1			7				4			6			9	10			5
1			8				4			7			9	10			
3			6				2			8			9	10			
2,29			6,36				2,59			6,26			9,02		9,48		6,83
0	86	0	0	18	0	0	86	0	0	16	0	0	0	0	0	0	5
0	0	0	0	38	0	0	0	0	0	38	0	0	45	0	48	0	13

poměr významné a méně významné statistické hodnoty PEDAGOGOVE



graf průměrné hodnoty kritérií - PEDAGOGOVÉ

průměrná hodnota odpovědí PEDAGOGOVÉ



Vyhodnocení kritérií - PEDAGOGOVÉ

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
pilotáž	Z	P	R		P	R	Z	P	R	Z	p	R	Z	P	R	Z	P
odpovědi (%)		100	28,6		94,6			94,6	8,9		8,3			100			100
SV		100	10,7		83,9			16,1	3,6		16			100			32,1
SMV		0	16,1		10,7			78,5	5,3		64,3			0			67,9
průměr		1,7	5,73		4,13			7,25	6		7			2,29			6,36
nehodnoceno	X	X		X		X	X			X		X	X		X	X	

pilotáž	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
odpovědi (%)	R	Z	P	R	Z	P	R	Z	P	Z	P	R	R
SV			100			96			80		85,7		32
SMV			100			29			0		0		8,9
průměr			0			68			80		85,7		23
nehodnoceno			2,59			6,3			9		9,48		6,4
	X	X		X	X		X	X		X		X	

legenda: pilotáž - pilotní výzkum
 SV - statisticky významné (rovno nebo větší než 50 %)
 SMV - statisticky méně významné (méně než 50 %)
 nehodnoceno - bez odpovědi

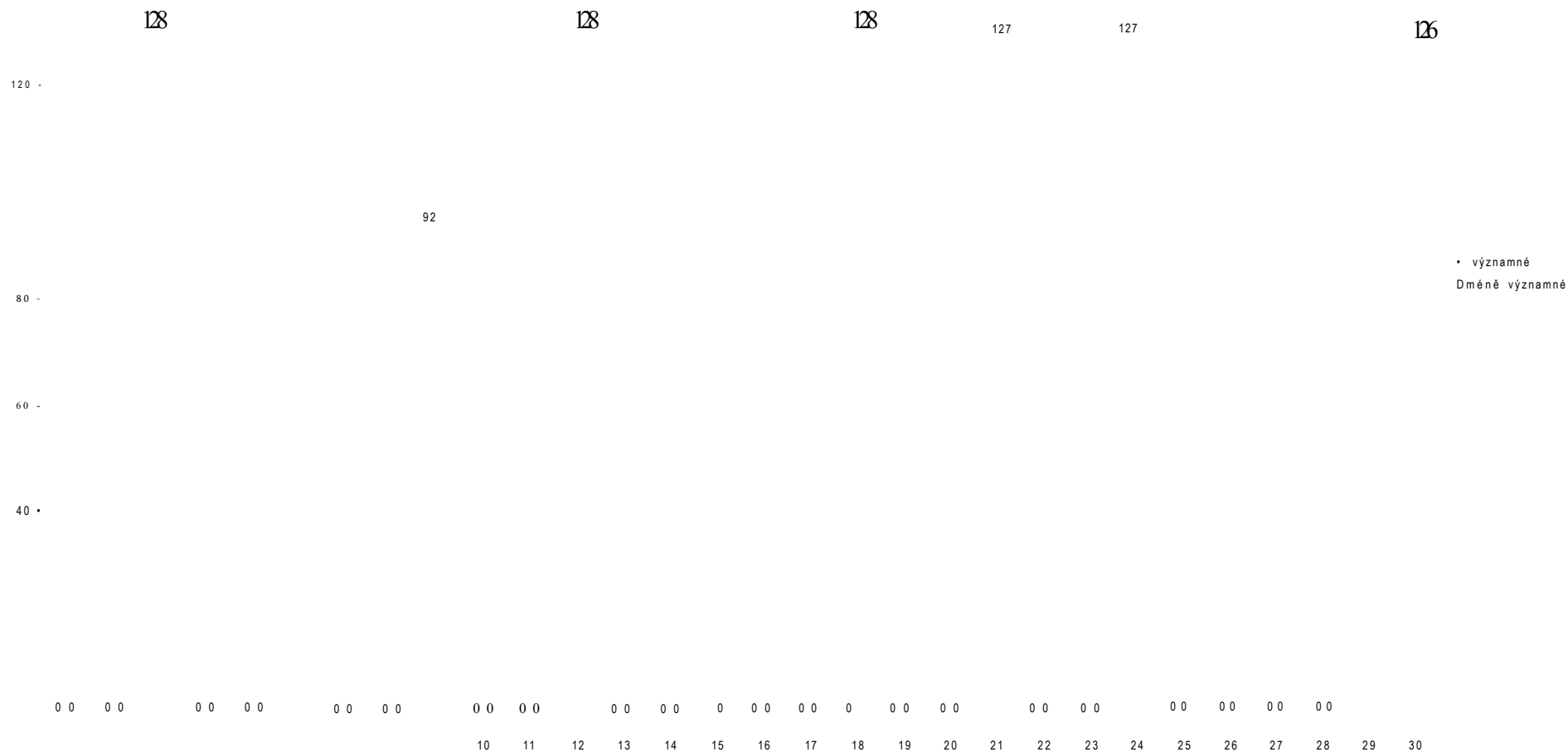
Vyjma kritéria finančního zajištění školy vypovídá výběr ostatních o tom, že v centru zájmu pedagoga je dítě a přátelská, tvořivá atmosféra v pracovním kolektivu. Přesto i zohlednění tohoto kritéria rozumím, nikdo se dobrovolně nebude ucházet o práci tam, kde chybí finanční prostředky. Vzhledem k tomu, že práce učitelů je dlouhodobě podhodnocena a trvale se pohybuje sotva na hranici průměrné mzdy, jsem ráda, že mi učitelé takto otevřeně odpověděli.

Kritérium kompetencí a osobní odpovědnosti dle mého souvisí s větší účastí učitelů na rozhodování a řízení. Pokud vidí jako smysluplné spolu kooperovat a tvůrčím způsobem zasahovat do chodu školy, je povinností řídicího pracovníka tento potenciál využít. Důležité je však vymezit i osobní odpovědnost za svěřené hodnoty, úkoly a termíny. Všichni jsou ochotni spolupracovat, vzájemně komunikovat a předávat si zkušenost a nápady. Ideálním stavem by bylo nalezení konsensu mezi vedením a učiteli, přičemž vedení školy má zajistit podmínky k jeho nastolení.

Důležitost kritéria DVPP svědčí o tom, pokud mají učitelé snahu učit (sebe i děti) podle nejnovějších trendů, mají mít možnost sebevzdělávání. Toto kritérium je úzce spjato s finančními prostředky a snahou vedení vyhovět jim. Možnosti vedení školy a snahy učitelů musí být v rovnováze. Ve vysokém hodnocení tohoto kritéria osobně cítím poněkud rozpor

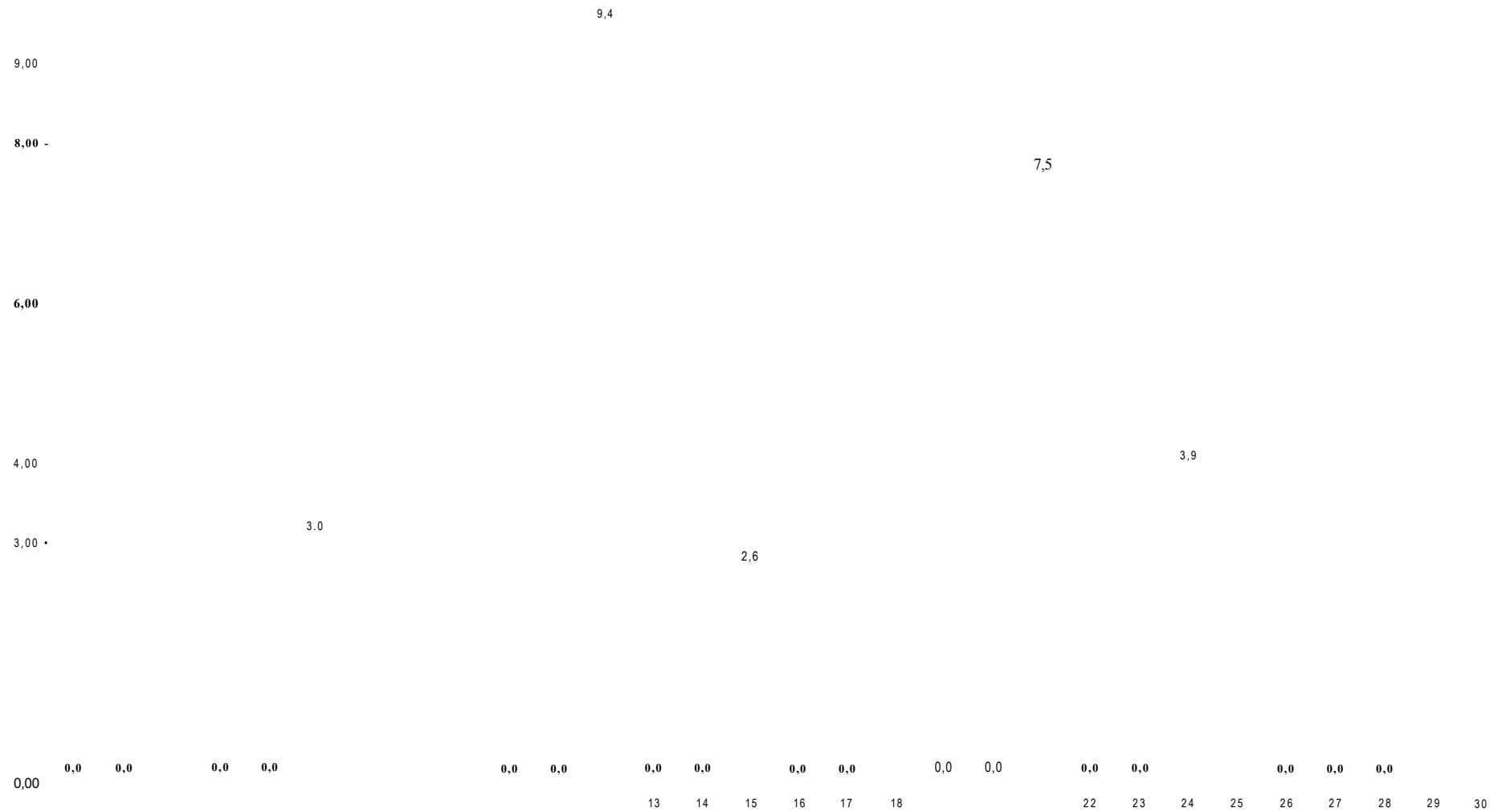
mezi skutečností a průzkumem. Domnívám se, že učitelé musí urazit ještě dlouhou cestu k poznání, že ukončením pedagogické školy pro ně vzdělávání nekončí. Skutečným odborníkem není ten, kdo si myslí, že všechno umí. Odborník naopak ví, že se toho musí ještě hodně naučit. Hledání, ověřování a případné nezdary nejsou projevem neschopnosti, ale naopak schopnosti se zlepšovat a být aktivní je celoživotní postoj, který se vytváří postupně.

poměr významné a méně významné statistické hodnoty RODIČE



graf průměrné hodnoty kritérií - RODIČE

průměrná hodnota odpovědí RODIČE



Vyhodnocení kritérií - RODIČE

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
pilotáž	Z	P	R	Z	P	R	Z	P	R	Z	P	R	Z	P	R	Z	P
odpovědi (%)			100			100			100			100			100		
SV			100			100			71,9			0			100		
SMV			0			0			28,1			100			0		
průměr			1,4			3,02			4,6			9,41			2,63		
nehodnoceno	X	X		X	X		X	X		X	X		X	X		X	X

pilotáž	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
odpovědi (%)	R	Z	P	R	Z	P	R	Z	P	Z	P	R	R
SV	100			100			100					100	100
SMV	0			0,8			99					26,6	1,6
průměr	100			99			0,8					73,4	98
nehodnoceno	9,4			7,6			3,9					6,24	6,9
		X	X		X	X		X	X	X	X		

legenda: pilotáž - pilotní výzkum
 SV - statisticky významné (rovno nebo větší než 50 %)
 SMV - statisticky méně významné (méně než 50 %)
 nehodnoceno - bez odpovědi

Vyhodnocení kritéria školky co nejbližší bydlišti lze považovat za standardní. Přesto konstatují, že rodiče mnohdy neváhají dovézt dítě i na jiné zařízení, zejména maminky na mateřské dovolené. Zaměstnaní rodiče volí jinou školu obvykle v případě osobní neshody nebo nízké nabídky nadstandardních aktivit (kroužky v rámci provozní doby). Rodiče upřednostňují nadstandardní servis školy, která se nachází co nejbližší bydlišti, v celodenním typu docházky. Eliminují tím veškerý ztrátový čas při doprovodu a dobu, kterou by s dítětem strávily při osobní docházce na kroužky.

Pohled na počet dětí ve třídě se diametrálně liší od požadavků zřizovatele, rodiče upřednostňují nižší počet dětí, zpravidla se informují již při zápisu do zařízení. Zvláště pak v nejmladší věkové skupině, kde přijímám děti mladší tří let, je nemyslitelné „pracovat“ se skupinou 25 - 28 dětí. Dále rodiče upřednostňují oddělenou třídu „předškoláků“.

Známou pravdou je také fakt, že pověst školy se tvoří i mezi maminkami na dětském hřišti, nejen soustavnou a trpělivou prací učitelek a vedení školy. „Dobrá pověst“ se velmi obtížně a dlouho buduje a naopak rychle ztrácí. Nikterak tím nesnižují význam public relation a prezentaci školy v rámci regionu, přesto jsou to rodiče, jakožto zákazníci školy, kteří mají na výběr.

6. ZÁVĚR ANALYTICKÉ ČÁSTI

6.1 Praktická aplikace obecných závěrů do oblastí školského managementu

Postavení ředitele v současnosti je odborně náročné a komplikované. Jde o důsledek demokratizace společnosti, vzdělávání a vzrůstající autonomie škol. Ředitelé se mohou hlásit do konkurzního řízení na jakoukoli školu, školy jsou právními subjekty, svobodně si mohou zvolit vlastní vzdělávací program i metody. Jejich postavení však do jisté míry komplikuje povinnost vyhovět všem požadavkům těch sociálních skupin, které ovlivňují chod a činnost školy. Ředitel musí zajistit pedagogické, ekonomické a v neposlední řadě i provozní podmínky školy. Toho lze dosáhnout jedině komunikací uvnitř i vně školy. Světlík ji definuje takto: „Komunikace je především oboustranná výměna informací mezi zdrojem a příjemcem sdělení, tedy mezi školou a těmi, kterým je sdělení určeno“. Tato komunikace probíhá ve dvou rovinách: komunikace uvnitř školy a komunikace s jejím okolím. Komunikace uvnitř školy má za úkol zajistit konsensus všech zúčastněných na chodu a činnosti školy ve vizích, v cílech vzdělávání a výchovy, má navodit tvůrčí klima.

Hlavní náplní komunikace školy s jejím okolím je informovat širokou veřejnost o své existenci, cílech, aktivitách a nabídce, následně v nich vzbudit zájem, budovat image školy a v neposlední řadě i opravovat zkreslené představy a názory, které o dané škole veřejnost má. Jedině tak se dá předejít případným nedorozuměním.

Následně by měla na obou úrovních komunikace proběhnout zpětná vazba, na jejímž základě by se měla v případě nutnosti provést redefinice cílů. Stanovení cílů, profilace školy a kritéria hodnocení jsou nejlepší obranou proti nekompetentním požadavkům jednotlivých sociálních skupin.

Na jedné straně má tedy ředitel „větší svobodu“ v rozhodování, ale na druhé straně na něm spočívá velká odpovědnost, v řadě rozhodovacích situacích zůstává i osamocen. Osobně bych se zasadila pro zřízení jakéhosi „call centra“, kam by bylo možno zavolat a poradit se s fundovanou osobou, např. v oblasti pracovněprávních vztahů, v oblasti správního řádu apod..

6.2 Osobní přínos

Provedený výzkum pro mě byl velmi přínosný. Jeho význam spočíval v tom, že jsem si uvědomila/že které sociální skupiny a do jaké míry školu ovlivňují, jaká kritéria tyto skupiny preferují, jaký význam má komunikace školy nejen uvnitř zařízení.

Dospěla jsem k závěru, že chci-li řídit „dobrou školu“ musím zajistit podmínky pro realizaci těchto kritérií:

profesionální management školy,
odborně vzdělaný a stabilizovaný pedagogický sbor,
tvůřivé, motivující a pohodové klima školy,
efektivní hospodaření s finančními prostředky.

Poněkud rozporuplný dojem ve mně zanechalo nízké hodnocení kritéria spolupráce s ostatními organizacemi a prezentace školy na veřejnosti. Vyvracelo by i názor Bacíka , který považuje prezentaci školy a celkové vztahy uvnitř i vně školy za velmi důležité. Podobný názor má i Linhart¹⁰ (Vedení školy v praxi, 2003, Raabe), který si od výše jmenovaných znaků slibuje vytváření povědomí o škole a její vzdělávací nabídce, budování důvěryhodnosti školy a zvyšování její image.

Osobně se s uvedenými autory ztotožňuji, neboť v současné době, kdy začínáme pociťovat úbytek dětí a neustále sílí poptávka po vzdělání, je velmi důležité informovat širokou veřejnost o cílech , aktivitách a nabídce té dané školy.

Předcházející závěry analytické části lze shrnout takto:

Kdo tvoří sociální skupiny, které zásadním způsobem ovlivňují nebo se podílejí na chodu školy ?

- strategickými partnery každé školy jsou její zřizovatelé, její zákazníci (dětí, potažmo rodiče) a ti, kdo přímo zajišťují její chod (pedagogové^),
- partnerských institucí je sice daleko více (MŠMT, ČŠI, základní školy, sponzoři,...), ale pro potřeby svého výzkumu jsem zvolila ZŘIZOVATELE, PEDAGOGY, RODIČE.

Která kritéria efektivní školy považují vybrané sociální skupiny za klíčové ?

1. ZŘIZOVATEL:

- hospodaření školy v hlavní činnosti»;
- výsledky kontrolní činnosti,
- výroční zpráva,
- hospodaření školy v doplňkové činnosti.

2. PEDAGOGOVÉ:

- pohodová atmosféra v pracovním kolektivu,
- finanční zajištění školy,
- stabilní organizační řád, kompetence a odpovědnost,
- možnosti DVPP.

¹⁰ SLAVÍKOVÁ, L.; LINHART, P.; KUČERA, R: *Vedení školy v praxi*; RAABE, Praha 2003.

3. RODIČE:

- škola v místě bydliště,
- nadstandardní aktivity školy,
- kritéria přijímání dětí,
- počet dětí ve třídě,
- pověst školy.

Jaký je vztah námi posuzovaných sociálních skupin vůči kritériím?

- na základě mého průzkumu u vybraného vzorku sociálních skupin nemohu konstatovat, že se tyto skupiny v podstatných kritériích na „dobrou školu“ shodují. Rozchází se díky tomu, že každá skupina zde hájí a prosazuje své priority. Cílem zřizovatele je vynakládat účelně a ekonomicky finanční prostředky a vázat tuto činnost na systém kontrolních činností. Cílem učitele by mělo být/, na základě poznání individuálních předpokladů, dotažení každého dítěte k maximu jeho možností, k čemuž by mu vedení školy mělo vytvořit maximální předpoklady. Rodič bude mít vždy pro své dítě na mysli příjemné inspirující prostředí, pocit jistoty a bezpečí. Jsem však přesvědčena, že globální cíl, kterým je spokojené dítě stojí nad všemi nej... kritérii, a že se na něm shodnou všechny tři respondentské skupiny.

Která sociální skupina je rozhodující pro chod školy?

- na samém začátku, při shromažďování materiálů pro svoji závěrečnou práci a vycházejíc ze své zkušenosti ve funkci ředitelky mateřské školy, jsem byla přesvědčena, že rozhodující úlohu bude mít ten, kdo drží „balík peněz“ - tedy respondentská skupina „zřizovatel“. Avšak studium materiálů a analýza zjištěných faktů mě přivedla k závěru, že pozice všech zúčastněných jsou si rovny. I zde platí, že nikdo není ostrovem sám o sobě, a ani škola se neobejde vzájemné kooperace a spolupráce se všemi svými partnery.

Vztah výzkumu a hypotéz:

Hypotéza č. 1 :

Pedagogická veřejnost se zaměří na znaky postihující klima školy, řízení a organizaci školy, na možnost odborného růst.

- hypotéza byla potvrzena, učitelé preferují znaky pohodového klimatu na pracovišti, vlastní seberealizace a možnost přímo se podílet na chodu školy. Nepočítala jsem s vysokou důležitostí kritéria finančního zajištění, ale jak již bylo řečeno, je pochopitelná.

Hypotéza č. 2 :

Zřizovatel bude upřednostňovat ekonomické hledisko, výsledky kontrolní činnosti, výkonové výkazy.

- hypotéza jednoznačně potvrzena.

Hypotéza č. 3 :

Rodičovská veřejnost bude věnovat pozornost znakům, které postihují spokojenost dítěte, flexibilní organizační řád, nadstandardní aktivity školy.

- hypotéza potvrzena[^]: u vybrané skupiny rodičů je dítě v centru zájmu, ostatní znaky se od tohoto odvíjejí. Nijak mě nepřekvapil nízký zájem o finanční náklady za školku, potvrdil se fakt, že rodiče za kvalitu rádi zaplatí[^] Vysoké jsou i preference kritéria nadstandardních aktivit školy.

7. ZÁVĚR

1. Praktický výzkum potvrdil závěry výzkumů v anglosaských zemích v sedmdesátých, ale i v osmdesátých letech, kdy se Jackson a Tailor snažili o identifikaci dovedností a schopností efektivních škol. Na základě získaných podkladů lze konstatovat, že současné znaky „dobré školy“ se nijak radikálně neliší ani od výsledků výzkumu v tzv. „effective schooling“, prováděného v USA.

I v závěru práce lze konstatovat, že Rýdlova charakteristika „dobré školy“ je optimální. Jsou v ní zohledněna i ekonomicky chápána kritéria efektivity, výkonu a kvality. V podstatě se zde hovoří o všech sociálních skupinách, které jsem pojala jako strategické partnery školy. Rýdl v závěru vyslovuje názor, že jakékoli aktivity škola nemůže vykonávat bez podpory rodičů, zřizovatele a mnoha dobře fungujících podpůrných organizací.

2. Vybraný vzorek sociálních skupin potvrdil současný základní trend, kterým je cesta k dítěti, k proměně cílů i klimatu, k otevřenosti školy. Škola by se měla stát místem setkávání na úrovni školní, meziškolní, popř. mimoškolní. Tím myslím, že školy by se měly stát kontaktním místem, místem setkávání ředitelů, učitelů a všech (včetně rodičů), kterým současné školství není lhostejné.

3. Škola, která chce uspět na „trhu vzdělávacích služeb“ (je o ní zájem a je naplněna) musí být v každodenním kontaktu se svými klienty (dětmi) a zákazníky (rodiči). Toto se týká nejen vedení školy, ale i učitelů a provozních zaměstnanců, neboť díky jejich komunikaci s veřejností ovlivňují jejich postoj ke škole. Školy musí nutně změnit svůj postoj k formám a metodám výuky, učitelé musí být ochotni se neustále vzdělávat a

zdokonalovat. Prostřednictvím vnitřní evaluace se všichni zainteresovaní musí snažit zkvalitňovat vzdělávací proces a zlepšovat vnitřní kulturu a klima školy.

8. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J. et al. „ : *Kapitoly ze školského managementu-*, Nakladatelství PedF, Praha 1988
- BĚŽECKÝ, Z.: *Jak se pozná dobrá škola*"; Učitelství listy 10/2003
- BERAN, V. : *Jak si udělat školu na míru*; Agentura Strom, Praha 1996
- DRUCKER, P. F. : *To nejlepší z Druckera v jednom svazku*; Management Press, Praha 2002
- KOTÁSEK, J. (ed.); kolektiv autorů : *Bílá kniha - Národní program rozvoje vzdělávání v ČR*; MŠMT, Tauris, Praha, 2001.
- NEZVALOVÁ, D.: *Kvalita ve škole*, Olomouc: UP v Olomouci, 2002, ISBN 80-244-0452-4.
- OBDRŽÁLEK, Z.; HORVÁTHOVÁ, K. a kol.: *Organizácia a manažment školstva*, Slovenské pedagogické nakladateľstvo, Bratislava, 2004.
- PRŮCHA, J.: *Moderní pedagogika*; Portál, Praha, 1997.
- PRŮCHA, J.: *Pedagogická evaluace*; Masarykova univerzita, Brno, 1996.
- RÝDL, K; HORSKÁ, V.; DVOŘÁKOVÁ, M.; ROUPEC, P. : *Sebehodnocení školy*; Agentura Strom, Praha, 1998.
- RÝDL, K.: *Cesta k autonomní škole*; Agentura Strom, Praha, 1996.
- RÝDL, K. : *Inovace školských systémů*, ISV, 2003, ISBN 80-86642-17-8.
- RÝDL, K. : *Vybíráme školu pro svoje dítě*; Grada, Praha, 1993.
- SLAVÍKOVÁ, L.; LINHART, P.; KUČERA, R. : *Vedení školy v praxi*; RAABE, Praha, 2003.
- RÝDL, K.: *Znaky dobré (úspěšné) školy*, [online] [cit 2004] Dostupné na <<http://www.zstaborska.cz>>

Z U O :	ČÍSLA KRITÉRIÍ																														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1	1			4			2			3			7			8			10			9			5		6				
2	2			3			5			1			4			6			9			8			7		10				
3	4			1			6			2			3			5			9			10			7		8				
4	1			2			5			3			6			4			9		10	7					8				
5	3			2			7			1			4			5			8			6	9				10				
6	3			2			8			1			4			6			7			5			9		10				
7	2			4			5			1			3			7			10			8			9		6				
8	1			3			6			2			5			8			9			10			7		4				
9	3			1			4			2			5			6			10			7			8		9				
10	3			4			7			2			5			6			8			10			9		1				
11	5			2			4			1			3			6			8			7	9							10	
12	3			5			7			1			2			6						4	9				8	10			
13	4			5			6			1			2			7			10			8			3		9				
14	3			2			5			1			4						10			6			8		7	9			
15	2			1			4			3			5			7			8			9			6		10				
16	2			4			6			1			3			10			8			5	9		7						
17	1			3			5			2			4			7			9			8			6		10				
18	2			1			7			3	5		6			4						8			10		9				

h ú 2 ú	ČÍSLA KRITÉRIÍ																														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1		2			5			8	7					1			6			3			4				9		10		
2		1			6			10			8			3			5			2			7						9		4
3		2			4			9			6			3			5			1			7			8		10			
«		2			5			8	6		9			1			7			3			4			10					
s		2						9			5			1			7			4			6			8		10		3	
6		3			4			10			6			1			5			2			7			9		8			
7		1	6		4			7					2			5			3			10					9		8		
8		2	3					9			5			4			7			1			6			8		10			
9		1			4			9			7			3			5			2			6			e		10			
10		1	2		4			10					5			6			3			7			8		9				
11		2	6		4						9			1			8			3			5					10		7	
12		1			5			8			6			2			7			3			4			9		10			
13		2			5			10			4			3			7			1			6			8		9			
1«		2	5		3			9			7			4			6			1			8			10					
16		2	4		5			9					1			6			3			7			8					10	
16		2			5			6					1			4			3			8			9		10			7	
17		1	6		4			9	5				2			8			3			7			10						
18		1			4			8	5		6			2			7			3			9			10					
19		2			6			7			9			3			5			1			4			8		10			
20		1			5			8					2			6			3			4			9		10			7	
21		1			4			9			8			2			5			3			6				10			7	
22		1			4			10			7			3			5			2			8				9			6	
23		2			6			7			8			1			4			3			5			9		10			
24		3	5		4						8			1			6			2			7			9		10			
26		2			3			8			7			1			6			4			5			9		10			
26		1			4			9			7			2			5			3			6			10		8			
27		2			3			7			5			4			6			1			10			9		8			
28		1			2			5			10			3			7			4			6			8		9			
29		2			3			6			8			5			7			4			1			9		10			
30		2			5			8			7			1			4			3			6			9		10			
31		2			5			6			4			1			8			3			7			10		9			
32		3			4			6			8			2			7			1			5			9		10			
33		1	7		6			5					4			3			2			8				10				9	
3«		2			6			4			8			1			5			3			7			9		10			
35		1	8		4			5					2			6			3			7				9				10	
36		1			5			6	7		8			2			3			4					9		10				
37		2	7		1			5			9			3			8			4			6			10					
38		1			5			7			4			3			8			2			6			9		10			
39		2			4			7			8			1			10			3			6				9			5	
40		2			3			6			7			1			5			4			8			9		10			
41		2			6			4			8			3			7			1			5			10		9			
42		2			5			6			7			1			8			3			4			10		9			
43		1			4			8			7			3			6			2			5			9		10			
44		1			5			6			7			2			8			3			4			10		9			
45		2			4			5			8			3			7			1			6			10		9			
46		1	6		4			10					3			9			2			8				7				5	
•47		1	7		2			8			10			4			5			3			6			9					
48		1			3			6			7			2			8			4			5			9		10			
49		0	2	4				5			8			3			9			1			6				10			7	
50		3	10					4			6			2			5			1					8		9			7	
51		2			3			6			5			1			7			4			9			8		10			
52		1			5			6			4			3			7			2			9				8			10	
53		3			1			7			8			5			9			2			4			10				6	
54		3			2			8					1			7			4			6			9		10			5	
55		2			3			6			5			1			8			4			7			9		10			
56		1			4			5			7			3			6			2			8			9		10			

DOTAZNÍK PRO PEDAGOGY (RODIČE, ZŘIZOVATELE) :		
Vyberte, prosím, 10 kritérií, která jsou dle vás důležitá pro chod "dobré školy" a očísľujte je dle pořadí důležitosti (1 - nejvyšší důležitost, 10 - nejnižší důležitost), děkuji:)		
1	výsledky kontrolní činnosti	
2	pohodová atmosféra v pracovním kolektivu	
3	škola v místě bydliště	
4	výroční zpráva	
5	možnosti dalšího vzdělávání pedagogů	
6	kritéria přijímání dětí	
7	naplněnost školy	
8	srozumitelný a jasný školní vzdělávací program, roční plán školy	
9	pověst školy	
10	hospodaření školy v oblasti hlavní činnosti	
11	zavádění nových metod práce (RVP PV, projektové vzdělávání, individualizace)	
12	vnitřní řád školy (jasné směrnice a řády), flexibilita	
13	hospodaření školy v oblasti doplňkové činnosti	
14	finanční zajištění školy	
15	nadstandardní aktivity školy (kroužky, ŠVP,...)	
16	schopnost vedení školy získat mimorozpočtové prostředky	
17	vybavení školy (vnitřní, vnější)	
18	výše poplatků (úhrada za vzdělávání, stravné)	
19	konkurence schopnost školy	
20	stabilní organizační řád, vymezené kompetence a odpovědnost	
21	kvalita pedagogického sboru (odbornost, stabilita)	
22	kvalifikační předpoklady ředitelky školy	
23	vedení školy	
24	počet dětí ve třídě	
25	aktivita školy v rámci regionu, spolupráce s dalšími institucemi	
26	hrdost zaměstnanců na školu - tradice školy	
27	komunikace ředitel - zřizovatel	
28	vize školy - jasný dlouhodobý záměr	
29	vstřícný postoj ředitelky k indiv. potřebám rodičů, komunikace rodič - ředitelka	
30	komunikace rodič - učitel	

KRITERIA JEDNOTLIVÝCH RESPONDENTSKÝCH SKUPIN - PILOTNÍ VÝZKUM

kritéria zřizovatele

1	výsledky kontrolní činnosti
2	výroční zpráva
3	naplněnost školy
4	hospodaření školy v oblasti hlavní činnosti
5	hospodaření školy v oblasti doplňkové činnosti
6	schopnost vedení školy získat mimorozpočtové prostředky
7	konkurence schopnost školy
8	kvalifikační předpoklady ředitelky školy
9	aktivita školy v rámci regionu, spolupráce s dalšími institucemi
10	komunikace ředitel - zřizovatel

kritéria pedagogů

1	pohodová atmosféra v pracovním kolektivu
2	možnosti dalšího vzdělávání pedagogů
3	srozumitelný a jasný školní vzdělávací program, roční plán školy
4	zavádění nových metod práce (RVP PV, projektové vzdělávání, individualizace)
5	finanční zajištění školy
6	vybavení školy (vnitřní, vnější)
7	stabilní organizační řád, vymezené kompetence a odpovědnost
8	vedení školy
9	hrdost zaměstnanců na školu - tradice školy
10	vize školy - jasný dlouhodobý záměr

kritéria rodičů

1	škola v místě bydliště
2	kritéria přijímání dětí
3	pověst školy
4	vnitřní řád školy (jasné směrnice a řády), flexibilita
5	nadstandardní aktivity školy (kroužky, SVP,...)
6	výše poplatků (úhrada za vzdělávání, stravné)
7	kvalita pedagogického sboru
8	počet dětí ve třídě
9	vstřícný postoj ředitelky k indiv. potřebám rodičů
10	komunikace rodič - učitel