

U N I V E R Z I T A K A R L O V A

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**Sebehodnocení školy jako nástroj získávání dětí
do mateřské školy**

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Ivana Lacinová
Obor:	Školský management
Forma studia:	kombinované
Vedoucí práce:	Ing. Helena Černíková
Datum odevzdání:	19. listopadu 2008

Poděkování

Děkuji vedoucí bakalářské práce Ing. Heleně Černíkové za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

Čestné prohlášení

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

Ivana Lacinová

Resumé:

Tato bakalářská práce se zabývá sebehodnocením školy. Porodnost v České republice se zvyšuje a proto se celkově umisťuje do škol více dětí. Ale zcela opačná situace nastala ve škole, ve které vznikala tato práce. Tato práce zjišťuje důvody pro ne zcela běžnou situaci v současné době. Práce je rozdělena na dvě části. V první teoretické části je zmíněna důležitost analýzy situace škola a vlivy faktorů působící na naplněnost kapacity školy. Vnější a vnitřní vlivy, kvalita a efektivita jsou pojmy důležité v době, kdy se hledá řešení, jak se vyrovnat a předstihnout konkurenční školu. Výzkumná část přináší poznatky o vlivech působících na naplněnosti kapacity mateřských škol. Jsou zde zkoumána hlavní rizika pro výběr té správné školy pro dítě.

Summary:

This bachelor paper deals with selfevaluation of the school. The birth-rate in the Czech Republic is increasing and therefore in general more children are placed into the nursery schools. But a completely different situation appeared in the nursery school where this paper arises. This bachelor paper investigates the reasons for this not really usual situation nowadays. The paper is divided into two parts. In the first theoretical part the importance of school situation analysis and the influences of the elements having the impact on the full capacity of the nursery school are mentioned. External and internal influences, quality and effectivity are terms which are important in the time, when some solutions are needed to be found to compete with a competitors school. The research part brings the findings about the influences effecting the full capacity of nursery schools. The main aspects of risks for choosing the right school for a child are investigated in this paper.

Klíčová slova:

SWOT analýza, kvalita, klima, kultura školy, zákazníci, konkurence, image školy, evaluace, autoevaluace, sebehodnocení, vlastní hodnocení.

Key words:

SWOT analysis, quality, climate, culture of the school, customers, competitors, image of the school, evaluation, autoevaluation, selfevaluation,

OBSAH

ÚVOD	5
1. CÍL PRÁCE	7
2. CHARAKTERISTIKA ŠKOLY	8
3. SWOT ANALÝZA	9
3.1 PLÁN SWOT ANALÝZY	9
4. FAKTORY, KTERÉ OVLIVŇUJÍ VÝBĚR MŠ	11
4.1 KVALITA, EFEKTIVNOST ŠKOLY	11
4.2 PROSTŘEDÍ ŠKOLY	13
4.3 VNĚJŠÍ VLIVY	14
4.4 VNITŘNÍ VLIVY	15
4.4.1 <i>Klima školy</i>	15
4.4.2 <i>Kultura školy</i>	16
4.5 ZÁKAZNÍCI ŠKOLY	17
4.6 KONKURENCE ŠKOLY	19
4.7 IMAGE ŠKOLY	20
5. EVALUACE, AUTOEVALUACE, SEBEHODNOCENÍ, VLASTNÍ HODNOCENÍ	22
5.1 FÁZE AUTOEVALUAČNÍHO PROCESU	26
5.2 CÍLE AUTOEVALUACE	28
6. FORMULACE VÝZKUMNÉHO PROBLÉMU	30
7. STANOVENÍ PŘEDPOKLADŮ	30
8. METODY VÝZKUMU	31
8.1 ÚDAJE O DOTAZOVANÝCH	31
8.2 VÝSLEDKY VLASTNÍHO VÝZKUMU.....	32
9. POTVRZENÍ, VYVRÁCENÍ PŘEDPOKLADŮ	38
10. ZÁVĚR.....	39
11. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	42
12. PŘÍLOHY	44

Úvod

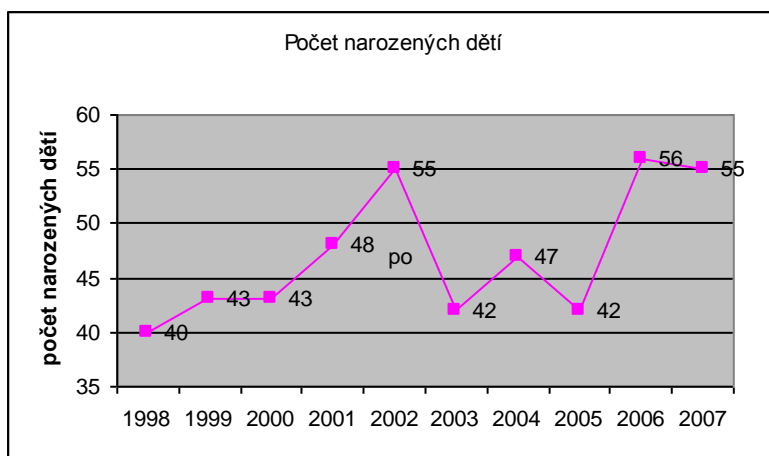
Proč jsem si zvolila toto téma.

Jsem ředitelka mateřské školy v Protivíně. Posledních několik let řešíme nedostatek dětí. Stále hledáme cesty, jak se vyrovnat s konkurenční mateřskou školou a předstihnout ji.

Porodnost ve městě mírně stoupá. Pracovních příležitostí, které by zákonní zástupci dětí, převážně matky, využili, je málo. Velký vliv na naplněnost má skutečnost, že od 1.10. 1995 pobírají zákonní zástupci rodičovský příspěvek do 4 let věku dítěte. Tato skutečnost souvisí s umístěním dětí do mateřské školy.

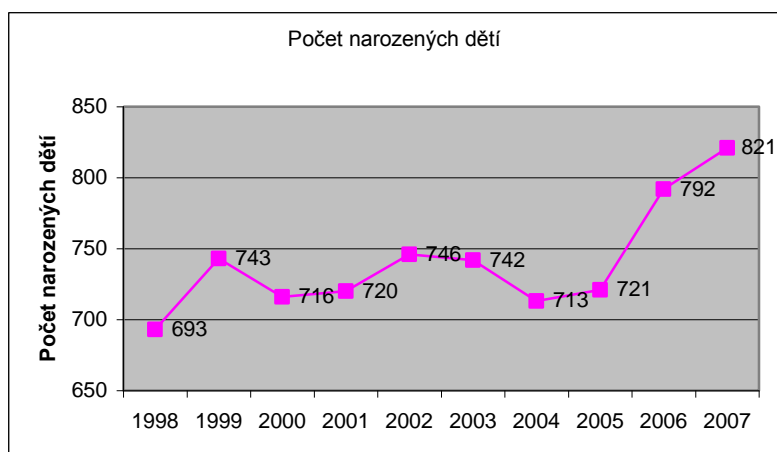
Pokud rodiče pobírají rodičovský příspěvek, dítě má možnost navštěvovat mateřskou školu 5 dní v měsíci nebo 4 hodiny denně. Takové děti jsou vykazovány jako děti s nepravidelnou docházkou. Tato skutečnost se potom promítá do výše pracovních úvazků zaměstnanců školy. Město Protivín (4979 obyvatel) je zřizovatelem tří mateřských škol s kapacitou: 90 dětí, 97 dětí, 25 dětí.

Graf 1: Počet narozených dětí ve městě Protivín



Zdroj: Český statistický úřad

Graf 2: Počet narozených dětí ve městě Písek



Zdroj: Český statistický úřad

V grafu je znázorněná porodnost v okresním městě Písek, kde žije 29 878 obyvatel.

1. Cíl práce

Analyzovat faktory vedoucí k výběru mateřské školy (dále jen MŠ)

Vzhledem k tomu, že rozvoj školy jako celku závisí na práci všech zaměstnanců, zvláště pedagogů, budu se zabývat ve své práci faktory, které vedou k výběru MŠ, zvláště proto, že naplněnost kapacity není dostatečná vzhledem ke konkurenci.

Pravidelně každý den se zamýšlím nad svojí prací, nad prací zaměstnanců, nad dětmi, nad průběhem vzdělávání, nad plány, projekty. Chci získávat informaci o tom, co se mi podařilo, co se nepodařilo a proč. Neustále vyhodnocuji a snažím se o sebereflexi a sebeřízení.

2. Charakteristika školy

Naše mateřská škola byla založena v roce 1984 a nachází se v klidné části města. Kapacita MŠ je 90 dětí. Budova je tvořena třemi pavilony, které spojují koridory. Každý pavilon je tvořen třemi velkými místnostmi, které z hygienického hlediska splňují předepsané parametry a jsou vhodné pro kvalitní vzdělávání dětí.

Vchody, které vedou zvláště k pavilonům, jsou téměř bezbariérové. Zatím jsme ale neměli možnost vzdělávat žádné tělesně postižené dítě, které by využívalo našich služeb. Součástí stavby je technický pavilon. Zde se nachází školní kuchyně, která má kapacitu 120 jídel, v rámci rozpočtu ji postupně modernizujeme.

Velkou výhodou školy je rozsáhlá školní zahrada s nově instalovaným tělocvičným náradím, které plně slouží k pohybovému vyžití dětí. Její terén je členitý a svahy slouží také k zimním radovánkám dětí. Nevýhodou budovy je městský byt, jehož nájemníci užívají společný vchod a prostory zahrady. Byt patří do správy mateřské školy.

Věkové složení dětí ve třídách je heterogenní. Máme zájem, aby byli spokojeni zákonní zástupci dětí a děti. Dáváme proto klientům školy možnost volby a zařazujeme děti do tříd společně se sourozenci a kamarády.

V roce 2005 klesl počet žádostí o umístění do mateřské školy. V našem případě nevytváříme žádná zvláštní kritéria pro přijímání dětí, řídíme se zákonem č. 561/2005 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školským zákonem).

3. SWOT analýza

SWOT analýza může být prvním krokem sebehodnocení a marketingu školy. Pomáhá těm školám, které mají zájem zdokonalovat svoji práci prostřednictvím vytváření systematické zpětné vazby.

Je to proces učení, který aktivně vtahuje účastníky do sebereflexe, s cílem dělat kvalitní rozhodnutí pro rozvoj školy a její vzdělávací program.

Formou SWOT analýzy je možné vytipovat hlavní dynamické a brzdící síly.

SWOT analýza hodnotí vnitřní (silné a slabé) a vnější (příležitosti a hrozby) stránky organizace.

- STRENGTHS – silné
- WEAKNESSES – slabé
- OPPORTUNITIES – příležitosti
- THREATS – ohrožení

Bylo by vhodné, aby se analýzy účastnili zaměstnanci, kteří dokáží pojmenovat podstatný problém a chtějí jej odstranit, současně dokáží mít i odstup a vnímat rezervy, které v oblasti existují, mají přehled a dokáží pojmenovat problémy i silné stránky školy. Tím se potvrzuje kvalita lidského potenciálu, který dokáže vnímat problémy a řešit je.

3.1 Plán SWOT analýzy

1. etapa – moderované setkání učitelského sboru, popřípadě všech zaměstnanců.

Technikou brainstorming se účastníci pokusí vytvořit co nejširší popis toho, v čem jsou silná a slabá místa školy a kde jsou možná rizika pro její činnost. Je dobré, pokud se diskuse odehrává ve skupinách o 5 – 8 členech. Méně než 5 = málo nápadů, více než 8 = špatně se zvládá diskuse. Více než na počtu záleží na tom, jaké klima ve skupině panuje, zda jsou lidé schopni mezi sebou otevřeně diskutovat.

Pro usnadnění práce je dobré, pokud účastníci mají před sebou oblasti života školy, v nichž mají být hledány slabé a silné stránky. K tomu může posloužit vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy.

Pokud se nechceme striktně držet výše uvedené vyhlášky, je možné vycházet z obecnějších zásad managementu a školu posuzovat z těchto **hledisek**:

- lidé v organizaci – zaměstnanci
- interní vztahy, atmosféra, klima školy – vztahy mezi dětmi, vztahy mezi dětmi a učiteli, mezi učiteli a zaměstnanci navzájem
- externí vztahy – vztahy s veřejností, rodiči, zřizovatelem
- provoz a zázemí školy – kvalita vybavení, hygienické podmínky, využití budovy, dopravní dostupnost
- výchovně-vzdělávací program – styly a metody výuky, využití moderních technologií

2. etapa – návrhy řešení vybraných problémů – před tímto setkáním obdrží všichni účastníci prvního setkání zápis slabých stránek a problémů a pomocí preferenčních hlasů (např. každý bude mít 3 preferenční hlasy) bude vybráno 5 nejčastěji uváděných problémů. Cestou skupinové práce se účastníci pokusí navrhnout k problémům sadu řešení.

3. etapa – seznámení s výsledky. Na tomto setkání budou zveřejněny výsledky analýzy a návrhy na řešení problémů a odstranění rizik.

Tím, že provádíme SWOT analýzu, získáváme mimo jiné podklady pro autoevaluaci školy. SWOT analýza nenahrazuje pravidelnou evaluační činnost, ale může v začátku pomoci nebo pomáhat v období nějakých změn (změna ve vedení školy).

4. Faktory, které ovlivňují výběr MŠ

4.1 Kvalita, efektivnost školy

Nejdůležitějším článkem organizace, MŠ, jsou lidé, zaměstnanci, kteří vytvářejí kvalitu. K tomu, aby jejich práce byla kvalitní, potřebují vhodné pracovní prostředí a možnost pracovat v systému. Jako motivace pro práci je důležité, aby se zaměstnancům dostávalo uznání jejich úspěchů a výsledků. Zaměstnanci by měli mít pocit, že jejich podíl na výsledcích má význam a důležitost.

Škola má vysokou samostatnost v rozhodování. Aby byla zajištěna kvalita a efektivita, bylo by vhodné přistupovat k systematickému hodnocení.

V roce 2002 vznikl dokument, který se nazývá **Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje výchovně-vzdělávací soustavy České republiky**. Zde se hovoří o potřebě zavádět **vnitřní evaluaci škol**. Školy by měly systematicky svoji práci hodnotit, a proto by bylo dobré vytvořit si svůj systém a používat ho při řízení kvality.

Efektivita a kvalita spolu úzce souvisejí. **Kvalita**, z hlediska marketingu, může být vykládána jako schopnost výrobku uspokojit potřeby nebo požadavky zákazníka.

Jedním z možných přístupů k řízení kvality je „celkové řízení kvality“ – TQM – Total Quality Management. Zaměřuje se na zákazníka, na snahu vyhovět jeho požadavkům a očekáváním.

TQM zdůrazňuje výchovu všech pracovníků k:

- uvědomění si, že bezvadnost začíná u každého z nich
- nenamlouvání si, že pracují bez chyb
- pravidelnému zjišťování zpětné vazby, na základě které monitorují své chyby, učí se z nich a hledají opatření, jak těmto chybám předcházet.

Abychom mohli hovořit o **kvalitě školy**, bylo by vhodné zahrnout lehce měřitelná poznávací hlediska vzdělávacího procesu. Důležitou úlohu zde hraje klima a kultura školy.

Každá kvalita má svůj začátek u dokonalejšího poznání sebe sama a převzetí odpovědnosti za svoji práci a za své jednání. Je jí třeba pomocí kritérií vytvářet a určovat, prokazovat, udržovat nebo zlepšovat.

Kvalita má souvislost s potřebou průběžně a systematicky provádět zpětnou vazbu.

V dokumentu **Dlouhodobý záměr České republiky** z roku 2005 je **autoevaluace uváděna** jako předpoklad zkvalitňování práce škol.

„Kvalitou (vzdělávacích procesů, institucí, 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.“¹

Každá škola má povinnost hodnotit naplňování cílů, které si školy samy určily. Pokud se co nejvíce přibližuje naplňování stanovených cílů, stává se kvalitní školou.

Z **hlediska** ekonomického, teoreticko-organizačního, sociálního je škola organizace jako každá jiná. Z hlediska pedagogického je škola složitým systémem, kvalita výstupů školy se odvíjí od vstupů, ale i od kvality všech procesů.

K provádění evaluace nestačí jeden evaluační nástroj, ale je vhodné využít různé nástroje a zapojit do celého procesu všechny zázakzníky školy – zákonné zástupce dětí, zřizovatele, sponzory.

K vytváření kvalitních výsledků patří **styl řízení**. Jaká je kvalita řídicích pracovníků a podřízených, tak pevný je základ pro kvalitní školu. Kvalitu školy ovlivňuje styl řízení manažera, ředitele, vůdce. Vůdce by měl vytvářet pozitivní klima, kde všichni spolupracují.

Kvalitní škola je ta, která se snaží naplňovat očekávání (přání a potřeby) svých zázakzníků, realizuje smysluplně autoevaluační procesy, je učící se organizací. Lidé mají potřebu realizovat se v práci, nezbytným se stává celoživotní vzdělávání.

90. léta minulého století znamenají přístup ke škole jako k „**učící se organizaci**“. Učící se organizace je taková organizace, která podporuje všechny zaměstnance, dbá o jejich odborný růst a získávání nových zkušeností. Má-li škola obstát v prostředí, které se stále mění, měla by se samostatně rozvíjet.

Budeme-li hovořit o kvalitě ve škole, ředitel, učitelé, zákonní zástupci dětí a všichni společně pracují na tom, aby byly současné i budoucí podmínky vyhovující pro rozvoj dětí a žáků školy. Proto, aby se kvalita ve škole zlepšovala, je nutné provádět **smysluplnou autoevaluaci**.

Práci školy nestačí hodnotit jednorázově, nebo hodnotit jen určitou oblast, ale je nutné zavést systematickou **evaluaci**.

¹ Vašátková, J. Úvod do autoevalace školy. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2007. ISBN 80-244-1422-8. Str. 23.

4.2 Prostředí školy

Škola, která se orientuje na zákazníky (děti, žáky, studenty, rodiče, zřizovatele, podniky, stát, společnost), ve které ředitel řeší, zda je její vzdělávací program kvalitní a zda vychází z potřeb společnosti a z trhu práce. Stará se o to, aby tento produkt školy byl nabízen v prvotřídní kvalitě a v prostředí vyhovujícím. Škola výborně komunikuje se všemi partnery, požívá vysoké pozitivní image na veřejnosti. Tato škola volí strategii založenou na marketingovém řízení – to je vybudovat školu, která bude efektivně fungovat.

Ředitel školy by měl mít na paměti, že žádná škola není izolována, ale její aktivity úzce souvisejí s prostředím, ve kterém se škola nachází.

To, jak se škola představuje na veřejnosti, má jednoznačný vliv na získávání dětí, žáků.

Aktivitami, které organizuje škola, se nezabývají pouze klienti školy (děti, žáci, zákonní zástupci, sponzoři, zřizovatel), ale i veřejnost. Úspěšnost škol spočívá v tom, že změnám, které probíhají ve společnosti, se školy přizpůsobují, na tyto změny reagují.

Proč je některá škola úspěšnější a některá méně? Důležité je vycházet z potřeb zákazníka a klást důraz na sociální marketing, neboť jeho konečný produkt – výsledek vzdělání - bude mít velký význam jak pro absolventa, tak pro společnost.

Dobry management dokáže vybudovat školu uznávanou a na výborné úrovni. Školu, která vykonává svoji funkci efektivně. Účelem je, aby jedinec ve škole získal vzdělání, které bude rozvíjet jeho schopnosti, dovednosti a kultivovat jeho povahu, povede k dobrému uplatnění v demokratické společnosti.

Každá škola je ovlivňována **prostředím**, ve kterém se nachází. Je nezbytné úzce spolupracovat s institucemi v místě, kde se škola nachází, a především se zřizovatelem.

Zákonní zástupci se často rozhodují o výběru školy na základě **doporučení** přátel a známých, prostřednictvím informací z médií, informací o pedagogických pracovnících, kteří na škole působí. Zajímají se o úroveň školy (v případě mateřské školy o to, jak jsou děti připravovány na vstup do základní školy) a o to, jaký přístup mají učitelé k dítěti. Za velmi důležité považují to, aby před tím, než si zákonní zástupci zvolí školu, ji nejprve navštívili, seznámili se s prostředím, je-li to možné, i s pedagogy. Dostí podstatný pro zákonné zástupce dětí je fakt, že bude mít dítě ve třídě nějaké kamarády, se kterými se zná z minulosti.

Management školy by měl k této skutečnosti přihlídnout a zákonným zástupcům dětí umožnit zařazení dítěte dle jejich přání do jedné třídy s kamarády nebo sourozencem. (V případě mateřské školy toto je možné).

Dalším z faktorů při výběru školy je **dopravní dostupnost**. Na volbu školy má vliv velikost obce nebo města. Na vesnici a ve městě s menším počtem obyvatel je výběr zúžený.

Velmi důležité je renomé a **úroveň vzdělávání** školy. Zde je uplatňováno tzv. „co se říká o škole.“

4.3 Vnější vlivy

Tyto vlivy nemůže vedení školy ovlivnit.

„Protože každá škola patří do systému vzdělávací soustavy, který má nejen svou vlastní vnitřní organizaci, ale do určité míry i společné hodnoty, pravidla a standardy, je vzdělávací soustava státu důležitou součástí školního vnějšího mezoprostředí.“²

Součástí vzdělávací soustavy jsou děti, žáci, studenti, různé typy škol, je zde zahrnut i nejvyšší řídicí orgán a tím je MŠMT, KÚ, obce, ČŠI.

V úzkém kontaktu je škola s partnery školy a těmi jsou: zákonní zástupci dětí nebo žáků, studentů, absolventi, kteří se podílejí na současném dění školy, firmy, které přijímají žáky na praxi, případně je po ukončení studia vezmou do pracovního poměru, sponzoři školy, odbory, pravidelní dodavatelé.

Velmi důležitý faktor, který je součástí mezoprostředí, je veřejnost. Školy by se měly neustále zajímat o to, jak jsou vnímány na veřejnosti. V případě, že image školy je v očích veřejnosti negativní, měl by ředitel společně se zaměstnanci podniknout příslušné kroky, aby se image zlepšila. Pokud to podmínky školy organizačně umožňují, měl by ředitel školy pověřit schopného pracovníka, který by informoval veřejnost o úspěších školy v tisku, v rozhlasu, popřípadě v televizi.

Zástupcům sdělovacích prostředků by byly předávány pozitivní zprávy o úspěších školy. Zveřejňování úspěchů školy přispívá k zlepšení image školy, a tím se zvyšuje zájem o školu.

² Světlík, J. Marketingové řízení školy. 1. vyd. V Praze, nakladatelství ASPI 2006 ISBN 80 – 7357-176-5. Str. 32.

4.4 Vnitřní vlivy

Tyto vlivy působí uvnitř školy, vedení je může snáze ovlivnit.

Velmi důležitá je kvalita vnitřního prostředí. Na jeho kvalitu má vliv úroveň managementu školy a jejího sboru, mezilidské vztahy, zda je mezi zaměstnanci tolerance a vyskytuje-li se závist.

4.4.1 Klima školy

Klima školy je tvořeno především kulturou školy, kvalitou celého managementu a systémem vztahů mezi lidmi ve škole. Jedná se o vztahy mezi učiteli, dětmi a žáky, vzájemně mezi pedagogy, mezi pedagogy a ostatními zaměstnanci. Pokud má být klima zdravé, měla by převažovat důvěra mezi všemi, úcta ke kolegům s vysokou pracovní morálkou. Velmi důležitá je loajalita vůči škole. Všichni by měli mít zájem na naplňování stanovených cílů a zájem o vše, co souvisí se školou.

Atmosféra by měla být radostná, neměl by chybět smích a všichni klienti školy by se měli ve škole cítit dobře.

Na klimatu se podílejí faktory, které jsou těžce měnitelné.

- **složení pedagogického sboru** – příliš mnoho žen v kolektivu = méně věcný přístup, nutnost plnění rodinných záležitostí, tím je omezen další osobní rozvoj

- **věkové složení sboru** – porovnání starších a mladších pedagogů. Starší pedagogové mají více zkušeností, ale nejsou již v takové míře ochotni přijímat změny, mladší učitelé mají méně zkušeností, dělají chyby, ale jsou ochotni přijímat změny a jsou plni elánu

- **struktura učitelského sboru** – pokud jsou učitelé převážně dominantní, autoritativní typy, jsou žáci ve třídě více soudržní, více si pomáhají, výkon třídy klesá

- pokud převládá demokratický styl nebo liberální, žáci nejsou soudržní, ale stoupá výkon třídy. Tento faktor se netýká MŠ.

Chceme-li provádět změny v klimatu, měli bychom provádět změny v celé kultuře školy a ve vztazích mezi lidmi ve škole. Tato změna by měla být prováděna již na úrovni učitel – žák, ale dále ve vztazích mezi pracovníky. Pokud není klima příznivé, objevuje se

ve škole nedůvěra, závist, nadřazenost vedení. Bylo by vhodné změnit vztahy na partnerské a otevřené.

Na klimatu se také podílí styl řízení školy.

„Každá škola by měla mít svoji vlastní tvář, mělo by pro ni být něco charakteristické“³

Toto zaměření by mělo být určitým signálem pro veřejnost a zejména pak pro zákonné zástupce dětí, kteří se mohou lépe orientovat při výběru školy pro své potomky. Pro klima školy je důležitá jasná koncepce a to, jak je vnímána a přijímána zaměstnanci školy a také žáky, v případě MŠ dětmi.

Dobry ředitel „by nikdy neměl šetřit svým časem v situaci, kdy by měl naslouchat závažným signálům o práci školy, které jsou významnou odezvou na to, co škola dělá.“⁴

4.4.2 Kultura školy

Budeme-li se zabývat vzájemným porovnáváním škol mezi sebou, zjistíme, že se od sebe neliší výrazně ve vybavení, velikosti, počtu oborů, ale především charakterem vnitřního prostředí.

To, co určuje kulturu školy, to jsou individuální hodnoty, normy a zkušenosti. Každá osoba vnáší do školy něco ze svého „já“.

„Kultura škol je vnitřním fenoménem, který je primárně vytvářen a využíván v oblasti řízení a vztahu k vlastním zaměstnancům školy. Jedná se o souhrn představ, přístupů a hodnot ve škole, všeobecně sdílených a relativně dlouho udržovaných. Projevuje se ve specifických formách komunikace, realizaci jednotlivých personálních činností, způsobem rozhodování ředitelů škol a jejich zástupců, celkovým sociálním klimatem a především ve společném přibližně shodném názoru učitelů a dalších zaměstnanců na dění uvnitř školy, v jejich obdobné interpretaci a hodnocení, i ve vzhledu budov, učeben, šaten, dvorů a hřišť, školních jídelen atd., což znamená, že se projevuje materiálně i nemateriálně, uvnitř i vně školy. Je hmatatelná, ale ne nepoznatelná. Vzniká, rozvíjí se, případně se mění či zaniká v určitém čase a místě. Kultura školy má přímý i nepřímý vliv na celkové výsledky školy.“⁵

³ Pedf UK – CŠM: Modul Řízení pedagogického procesu.

⁴ Pedf UK CŠM – Modul Řízení pedagogického procesu, v Praze 2006.

⁵ Eger, L. a kol. Strategie rozvoje školy, 1. vyd. V Plzni, 2002, nakladatelství CECHTUMA, ISBN-80-903225-6-5.Str. 52.

Existují **znaky kultury školy** a to:

- nehmatatelné, nemateriální, což jsou uznávané hodnoty školy a normy, charakteristické pro určitý druh škol

- hmatatelné, jsou to určité symboly kultury školy, a ty mají charakter verbálních symbolů, symbolického jednání nebo jsou v podobě vizuálních symbolů, jsou to určité ceremoniály a historky. Jiné jsou spíše materiální, na první pohled viditelné – oblékání zaměstnanců, vybavení prostor školy, pořádek ve škole, logo, celkový vzhled školy.

Znaky hmatatelné a nehmatatelné by měly být v souladu tak, aby spolu korespondovaly.

Tyto činitele patří k celkové image školy.

Pěstování školní kultury by mělo vedení školy věnovat značnou pozornost. Škola se musí přizpůsobovat novým podmínkám v makroprostředí a mezoprostředí školy. Pokud dochází k tomu, že vzhledem ke konkurenci klesá zájem o školu, bylo by vhodné provést **změny**, které nejsou ze strany zaměstnanců, zvláště z řad pedagogů, pozitivně vnímány. Podstatou každé změny je opustit dosavadní nesprávné způsoby a přejít na způsoby, které jsou v souladu s cíli, s vizí školy. Ředitel by měl provést podrobný rozbor situace. Na vnitřní prostředí má odlišný názor ředitel a zaměstnanci. Žádné hospitace naplno neodhalí, co se ve třídách děje.

4.5 Zákazníci školy

„Z pohledu marketingu považujeme za zákazníka osobu (či instituci), která má prospěch z užívání určitého produktu či poskytované služby a rozhoduje o koupi nebo výběru příslušného produktu či služby.“⁶

Výběr školy je důsledkem procesu rozhodování. Škola má více zákazníků, kteří profitují z jejích služeb. Je nutné poznat, jaké potřeby zákazník má a co od školy očekává, jak tyto potřeby uspokojí.

Kdo je klient školy? Děti, zákonní zástupci i veřejnost. Vezmeme-li v úvahu, že konkurence roste, předmětem zájmu bude vždy dítě, žák, student školy.

⁶ Světlík, J. Marketingové řízení školy. 1. vyd. V Praze, 2006, nakladatelství ASPI. ISBN 80-7357-176-5. Str. 48.

Dochází k vyrovnání vztahů mezi školou a klientem (dítětem, žákem), a to proto, že konkurence a vlivy (politické, ekonomické, a demografické) jsou ve větší rovnováze.

Škola začala být závislá na dítěti, žákovi, studentovi.

Spokojenost klientů a kladný pohled na školu a předávání kladného názoru známým, rodičům a veřejnosti. To je pro školu nejlepší reklama, tím se zvyšuje poptávka po službách školy.

Mají-li rodiče odlišný postoj k vzdělávání, dochází ke špatné komunikaci mezi školou a zákonnými zástupci. Klíčovým bodem jsou rodiče, zákonní zástupci dětí. Někteří rodiče nejeví o aktivity školy větší zájem. Není to z důvodu, že by se o své děti nezajímali, ale jsou zklamáni nedostatečnou informovaností ze strany pedagogů. Někdy mají obavu, že se jim dostane záporná informace o dítěti.

Ke vzniku důvěry mezi zákonnými zástupci dětí a pedagogy může přispět správná komunikace a informovanost. Chtějí-li management i učitelé získat vážnost a autoritu u rodičů, zákonných zástupců dětí, musí projevit zájem o klienty. Zvláště ve škole, kde je nedostatek dětí.

Zaměstnanci školy by měli vystupovat profesionálně, zviditelňovat se v regionálním tisku nebo v jiných médiích, pořádat „dny otevřených dveří“, informovat rodiče, zákonné zástupce dětí, o výsledcích ve vzdělávání. Velmi prospěšnou aktivitou je jedenkrát týdně zpřístupnit mateřskou školu rodičům, zákonným zástupcům dětí, které ještě mateřskou školu nenavštěvují. Všichni mají možnost seznámit se postupně se všemi pedagogy, prohlédnout si třídy a učební pomůcky. Pedagog provádí řízenou činnost a zákonní zástupci mají možnost sledovat pedagoga při vzdělávání dětí.

V tomto spatřuji jedinou účinnou metodu, jak napravit renomé školy a zvýšit zájem o mateřskou školu.

Rodiče, zákonní zástupci dětí, bývají pasivní, informace o škole pouze přijímají. Na druhé straně jsou rodiče aktivní, účastníci se dění ve škole. Dobrý vztah k „absolventům“ přispívá k budování dobré image školy. K dobrému vztahu k „absolventům“ přispívá i základní škola. Pedagogové ze základní školy přicházejí do mateřské školy s programem pro předškoláky.

Veřejnost je faktorem mezoprostředí, které má vliv na chování školy, určování cílů a na jejich plnění.

„Školy by neměly být lhostejné k tomu, jak jsou vnímány širokou veřejností a v případě negativní image podniknout příslušné kroky ke zlepšení renomé školy. Tak, jak

se ve velkých podnicích zabývá stykem s veřejností oddělení pro styk s veřejností (Public relations), je vhodné, aby tuto funkci převzal ve škole jeden schopný pracovník, který se bude snažit o co nejlepší kontakt se zástupci masmédií, ať již jde o regionální či celostátní tisk nebo rozhlas. Tento pracovník poskytuje zástupcům sdělovacích prostředků pozitivní zprávy o aktivitách a dobrých výsledcích školy. Zveřejňování těchto informací zlepšuje „image“ školy v očích veřejnosti, což se může pozitivně projevit v jejím postavení na trhu vzdělávacích služeb.“⁷

4.6 Konkurence školy

Ředitel každé školy ví, že konkurence ve školství existuje v důsledku snižování počtu dětí. V naší společnosti existují školy vynikající, vyhledávané a školy méně úspěšné, kterým hrozí existenční problémy.

Benchmarking je technika zjišťování a vyhodnocování poznatků o konkurenci.

Celkový pohled na konkurenci si uděláme na základě soustředění podkladů. Podklady mohou být ekonomického rázu nebo jako souhrn činností z předchozího období.

„Konkurenční prostředí je součástí mezoprostředí školy. Trh školských služeb je dynamický celek, který se neustále mění. Možnost ovlivnění chování konkurence škol existuje, ale je velmi omezená. V každém případě je rozhodování vedení školy vždy determinováno aktivitami konkurence. I když někomu může znít pojem konkurence ve školním prostředí jako něco, co tam nepatří, každodenní praxe však ukazuje, že trh vzdělávacích služeb reálně existuje a že konkurence na něm nejen působí, ale v souvislosti se změnami ekonomických a demografických podmínek i sílí. Každý ředitel školy, a to i té nejrenomovanější, si v současnosti nemůže dovolit konkurenci ignorovat. Školy si konkurují zejména v získání zdrojů potřebných pro jejich přežití a rozvoj.“⁸

Důležité je porovnání s konkurencí. Kvalita vzdělávacího programu, výjimečnost, pedagogický sbor, vztah k dětem. Dnes je již možné využít internetové stránky.

⁷ Světlík, J. Marketingové řízení školy. 1. vyd. V Praze, 2006, nakladatelství ASPI. ISBN-80-7357-176-5. Str. 61.

⁸ Světlík, J. Marketingové řízení školy. 1. vyd. V Praze, 2006, nakladatelství ASPI. ISBN-80-7357-176-5. Str. 40.

V oblasti konkurence působí některé faktory:

- umístění a vybavení školy, kvalitní pedagogický sbor, know-how školy
- na renomé školy má velký vliv propojení školy s okolím
- nové přístupy ve vzdělávání
- podpora ze strany zřizovatele

Management školy by měl rozebrat konkurenční situaci, zjistit, co vede zákonné zástupce umístit dítě do té určité školy. V konkurenčním prostředí má výhodu ta škola, která získá „konkurenční výhodu.“ Nabídka aktivit musí být pro klienty lákavá a uspokojit jejich nároky a požadavky.

„Kapitál školy“ je tvořen faktory, které ovlivňují konkurenční schopnosti školy. Za kapitál školy je považováno: vybavení školy, schopný management – zvláště jeho „know-how“, kvalita pedagogického sboru, dobré vztahy mezi školou a jejím okolím. Má-li škola dobré vztahy s okolím, už to je považováno za velkou výhodu.

Školy si konkurují v tom, jak kvalitního učitele do své školy získají. Těch nejkvalitnějších a nejlepších je na trhu práce omezený počet.

4.7 Image školy

„Image“ má původ v latině a znamená „obraz“.

Velmi důležitá je pověst školy. Postupně proniká do povědomí občanů místa, kde se škola nachází.

Kvalitní management školy se stále stará o to, aby škola vhodnou formou vešla do povědomí lidí. Volí příjemnou a nevtíravou formu pro veřejnost přijatelnou, ale viditelnou. Stálá informovanost prostřednictvím médií. Kromě běžných činností je dobré informovat o úspěších školy, o soutěžích, o aktivitách, které školy pořádají.

Dalším způsobem, jak zviditelnit školu na veřejnosti, jsou činnosti školy, ale i jednotlivých pedagogů v oblasti sportovního, kulturního a veřejného života. Za velmi přínosné považují, je-li pedagog členem zastupitelstva, zvláště pak rady obce. Jsou navazovány kontakty a pomáhají tak vytvářet pozitivní image. Toto může přispět k získání sponzorů, spolupracovníků školy, k vytváření pozitivního klima ve škole. V době, kdy některé školy bojují o přežití, je budování pozitivní image důležité.

Chce-li zlepšovat image, musí management zhodnotit image dosavadní a vyhodnotit slabá místa, a to na základě využití evaluačních nástrojů. Po vyhodnocení slabých míst se rozhodne, jaké formy a prostředky se zvolí pro zlepšení.

Vnímání školy veřejností je dlouhodobý proces, a to i přes případné negativní změny, které se udály ve škole.

„Jednou z cest budování image školy je odlišení některých jejích znaků od toho, co nabízejí školy konkurenční.“⁹

Nejvíce účinnou reklamou je to, co si lidé mezi sebou doma vyprávějí.

K tomu, abychom posoudili situaci, zda kroky, které činíme, vedou tím správným směrem, potřebujeme autoevaluaci, evaluaci, sebehodnocení, vlastní hodnocení.

⁹ Světlík, J. Marketingové řízení školy. 1. vyd. V Praze, 2006, nakladatelství ASPI, ISBN-80-7357-176-5. Str. 148.

5. Evaluace, autoevaluace, sebehodnocení, vlastní hodnocení

„V současné době se termín evaluace stal jedním z nejvíce frekventovaným jak v pedagogické teorii, tak i v dokumentech vzdělávací politiky a v pedagogické praxi.

Co vlastně pojem vyjadřuje?“¹⁰

Termín „evaluace“ má původ v latině. Valere = být silný, mít platnost, závažnost.

Toto slovo bylo přeneseno do angličtiny, evaluace je evaluation a znamená obecně určení hodnoty, ocenění.

Při procesu evaluace dochází k pravidelnému shromažďování a rozboru informací podle určitých měřítek za účelem rozhodování.

Evaluace by měla být:

- systematicky, tzv. explicitně vymezená oblast a její struktura
- provedena metodicky správně
- prováděna pravidelně
- řízena podle předem stanovených kritérií
- použitelná pro rozhodování a další plánování.

Současně s pojmem evaluace se vyskytují i další pojmy: hodnocení, sebehodnocení a autoevaluace (sebe-evaluace)¹¹

Evaluace = širší pojem, vyjadřuje souhrnně teorii, praxi, hodnocení různých vzdělávacích jevů a metodologii.

Sebehodnocení je neplánované, bez cíle hodnocení, které provádí každý jedinec každodenně s krátkou přípravou.

„Pod pojmem **autoevaluace** (sebe-evaluace) rozumíme systematicky připravené a plánovité hodnocení směřující podle předem stanovených kritérií k předem stanoveným cílům“¹²

„Autoevaluace je proces systematického sběru a analýzy informací za účelem vytvoření soudů o hodnotách založených na spolehlivých důkazech.“¹³

¹⁰ www.rvp.cz/clanek/445/963 Autor: Danuše Nezvalová.

¹¹ www.rvp.cz/clanek/445/963.

¹² Roupec, P. : Vedení školy. Autoevaluace. Praha, 1997.

¹³ Rogers, G. – Baham, L.: Evaluation in the management cycle. In: Bennett, N. (ed): Improving educational management through research and consultancy, London, 1994.

„Autoevaluace je často stavěna do kontextu cyklu monitorování, analýzy a revizí.“¹⁴

Autoevaluaci provádí pracovníci školy, kteří systematicky hodnotí dosažené cíle, kdy kritéria jsou již stanovena. Poskytuje zpětnou vazbu o tom, zda je škola kvalitní.

„V české pedagogické literatuře je využíváno pojmů sebe-evaluace a autoevaluace ve stejném významu, doporučujeme rovněž využívat těchto pojmů stejným způsobem.“¹⁵

V oblasti evaluace je možné využít několik inspiračních zdrojů. Na prvním místě je **vyhláška č. 15/ 2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy uvádí v § 8 tyto oblasti, které musíme hodnotit vždy:** průběh vzdělávání; podporu školy žákům, spolupráci s rodiči, vliv vzájemných vztahů školy, žáků a rodičů na vzdělávání; výsledky vzdělávání žáků; řízení školy, personální práci, kvalitu vzdělávání pedagogických pracovníků; úroveň výsledků práce školy vzhledem k podmínkám a ekonomickým zdrojům.

K evaluačním procesům by měl management školy a všichni zaměstnanci přistupovat jako k potřebě, která pomáhá ke zdokonalování činnosti školy, k vylepšování image školy a ke kvalitě školy.

V minulosti naši práci kontrolovala výhradně Česká školní inspekce, nyní provádíme sami sebeevaluaci naší školy. Proces sebeevaluace (autoevaluace, vlastní evaluace) práce školy se stává samozřejmostí.

Tento proces je také jedním ze zdrojů externí evaluace. Sebeevaluace by měla být zdrojem stálého zlepšování všeho, co škola dělá. Proces sebeevaluace postupuje od žáka až po sebehodnocení školy přes práci učitelů.

„ Potřebné je průběžně sledovat, zaznamenávat, vyhodnocovat a pojmenovávat konkrétní pozitiva i negativa, zpracovávat závěry a činit opatření pro další postupy.“¹⁶

Začínáme-li s autoevaluací, je dobré zvolit oblast, která nepotřebuje spolupráci pedagogů. Touto oblastí může být např. prezentace školy na veřejnosti, kde jsou bráni pedagogové jako celek.

Smyslem autoevaluace je zjistit, v čem je škola dobrá, i v čem vynikají jednotliví zaměstnanci, pedagogové, posoudit minulost a snažit se zlepšit budoucnost.

¹⁴ Topole, C. Measuring achievement. Education, 29, 1989.

¹⁵ www.rvp.cz/clanek/44/963, autor: Danuše Nezvalová, 25. 10. 2006.

¹⁶ www.rvp.cz/clanek/36/11, autor: Zuzana Bečvářová.

Zásady, které je třeba při autoevaluaci dodržet:

- Naučit se uvědomovat si nedostatky, pojmenovávat problémy, identifikovat, co se nám nedaří, jaká máme slabá místa, co se nám nelíbí, nedostatky najít a pojmenovat je.
- Odhalení a konkrétní pojmenování příčin – proč to tak je.
- Zvolení nových, účinnějších postupů a provádění zpětné vazby k jejich ověření.

K získání zpětné vazby by měla každá škola mít vytvořený systém evaluačních procesů. Hodnocení ze strany zaměstnanců, jak pedagogů, tak provozních zaměstnanců a také dětí. Jedná se o vnitřní systém. Dále ze strany zákonných zástupců, pedagogů školy vyššího stupně (ZŠ), ČŠI. Důležitou součástí procesu sebehodnocení je srovnání škol mezi sebou.

„ Srovnání škol mezi sebou na základě rozličných ukazatelů je používáno jako jedna ze základních metod externí evaluace a má v různých zemích různě dlouhou tradici. Je to metoda jistě velmi problematická, protože převádět činnost škol na srovnatelné údaje je vždy obtížné a vyvstává při tom poměrně závažný problém interpretace zjištěných výsledků.“¹⁷

Ředitel té určité školy si musí utvářet jistý obraz o škole, kterou řídí, aby si mohl odpovědět na otázku, jak kvalitní a efektivní je jeho práce.

Poslední dobou, kdy vstoupila autoevaluace škol do popředí zájmu odborníků, se hledají autoevaluační metody, způsoby provedení a nástroje. Je mnoho pedagogů, kteří přistupují k evaluaci s velkou nedůvěrou, obávají se náročnosti práce. Pokud si uvědomí správný smysl evaluace, nebudou ji považovat za formalitu.

Denně se zamýšlíme nad tím, jak probíhalo vzdělávání dětí, zamýšlíme se nad prací kolegů, nad našimi plány a projekty. Chceme vědět, co se nám podařilo, v čem máme ještě rezervu. Stále se ptáme, zda pracujeme dobře, zda směřujeme ke kvalitě a efektivitě.

Problém není v evaluaci jako takové, ale v popisu procesu, ve zpracování evaluační struktury, v monitoringu provádění vlastního hodnocení činností školy a v zaznamenávání všeho písemnou formou.

Autoevaluace je proces, nikoli jednorázová záležitost, je to prostředek pro zavádění a řízení změn. Tento proces má přispívat ke zlepšení výuky, rozhodování a v naplňování cílů,

¹⁷ Kitzberger, J. Vedení školy v praxi, 2007

kteře si škola stanovila. Důležité je dělat alespoň malé kroky, ale způsobem směřujícím ke kvalitě.

Do tohoto procesu jsou zapojeni klienti školy. Měla by být prováděna tehdy, kdy na ni učitelé pohlížejí pozitivně, aby se nezměnila v kontrolu. Pedagogické rady by měly mít ve svém plánu autoevaluační aktivity. Z nich by měly být jasné jejich cíle, kritéria a ukazatele, lhůty, cílové skupiny, zodpovědnost za dílčí evaluační aktivity i za celek, vědecké postupy, prameny, způsob zápisu evaluačního postupu i jeho výsledků, a jejich další použití v práci celé školy.

Autoevaluační plán by měl být spojen s plánem rozvoje školy. Velkým nedostatkem při autoevaluaci je získávání nedůležitých a lživých informací.

Sebehodnocení nám pomáhá k vypracování lepšího plánu, k získání spolehlivé zpětné vazby. Umožňuje změnit věci, které nefungují, dřív, než bude pozdě, dokázat, že náš program výborně funguje. Zaměstnanci ve škole vyhodnotí, zda se podařilo dosáhnout vytčených cílů či nikoli. Dále rozhodnout, jak se bude pracovat s informacemi.

Důležité při procesu sebehodnocení je dodržet některá **pravidla**

- Nejprve plánovat než konat – autoevaluace se usnadní, když více času budeme věnovat plánování, potom ztratíme méně času při samotné práci
- pracovat ve skupině
- mít dostatek času
- jasně formulovat cíle - je nutné, aby všichni souhlasili se základními cíli.

Rozhodnutí by měla splňovat tzv. 4 E.

Účinnost – effectiveness

Účelnost – efficiency

Hospodárnost – economy

Spravedlivost – equity

Aby měla evaluace nebo autoevaluace výše uvedené charakteristiky a význam, neměla by být zaměřena na nesprávné věci, neměla by být příliš nákladná, měla by být v souladu se zákonem.

5.1 Fáze autoevaluačního procesu

a) motivační – proč je třeba autoevaluaci? Tato otázka může vyjít z řad ředitelů, od rodičů, od učitelů.

Na tuto fázi má vliv klima i kultura školy, způsob vedení. Této fázi je třeba věnovat značnou pozornost, protože při jejím podcenění se stává autoevaluace jen formalitou, zbytečnou prací.

b) přípravná – dochází k výběru oblastí, které bude autoevaluace prolínat. Stanovují se oblasti, pravidla a podmínky. Určují se odpovědnosti a role členů týmu.

Pro tuto fázi je charakteristický chaos v myšlení, distancování, dohady mezi členy, hledání informací. Také zde mohou pomoci lidé z vnějšku, tzv. kritický přítel, někdo nezávislý, nezaujatý. Člověk nebo lidé, supervizoři, kteří ve škole nepracují. Tak se dá vyvarovat chyb.

c) realizační – dosud získané poznatky se dostávají do konkrétní podoby dle podmínek školy.

d) evaluační – tvoří se zápisy, třídí se získané informace pro závěrečnou zprávu. Stanovují se priority, výstupem se stávají „evaluační zprávy.“

e) korektivní – tato fáze je vrcholem celého autoevaluačního procesu. Inovuje se a opravují se nejasnosti (např. v oblasti vzdělávacích cílů, ve vzdělávacím obsahu, ve volbě metod a forem výuky, organizační struktury školy nebo různých aktivit ve vztahu rodič versus škola – konzultace, schůzky).

Všechny tyto fáze na sebe navazují. Označit začátek a konec jednotlivých fází je velmi těžké. Tento cyklus je permanentním procesem a zasahuje všechny oblasti práce ve škole.

„Úspěch či neúspěch autoevaluačních procesů závisí z velké míry na důvodu, proč jsou prováděny. V českém školství vyplývají z Rámcových vzdělávacích programů a také z legislativy, např. vyhláška č. 15/2005 Sb. (kde jsou pojmenovány jako vlastní hodnocení školy). Znamená tedy autoevaluace pro naše školy v současné době „jen“ povinnost, hrozbu (vyplývající ze stanovené povinnosti s „nejasnými“ pravidly a mantinely“) nebo

naopak výzvu, příležitost? Co to tedy vlastně znamená provádět ve škole autoevaluační procesy? Jednoduchá odpověď může znamenat „ převzít odpovědnost za svou práci v plné míře, a to na všech úrovních v rámci školy – od jednotlivých učitelů až po vedení“¹⁸

Autoevaluace pomáhá pedagogům změnit dosud uplatňovaný styl práce, uplatňovat více tvořivý způsob, více se přizpůsobit individuálním potřebám klientů. Toto je jedna z možností, jak by se mohl zvýšit zájem při výběru školy.

Důsledkem autoevaluace by bylo podpoření rozvoje pedagogů v rámci dalšího vzdělávání, v oblasti organizace změny, zvláště v zavádění změny. Velký podíl při stanovování cílů má již výše zmíněný **kritický přítel**, který vidí školu z vnějšku. Kritickým přítelem může být někdo, kdo je blízký, ale objektivní. Měl by být pedagogicky fundovaný, mít nějaké zkušenosti s managementem nebo s didaktikou. Měl by vést diskuse a lidi podněcovat k promýšlení věcí a souvislostí. Takto zaměřená osobnost může pomáhat při stanovování a naplňování cílů, reagovat na zvláštní potřeby pedagogů i škol. „Kritický přítel“ v této sféře může být velmi užitečný. Škola, která najde takového jedince, který bez nároku na odměnu „roli kritického přítele“ bude zastávat, bude mít velkou naději na úspěch. Tuto roli by mohl zastávat např. bývalý ředitel (v penzi) nebo učitelka z jiné školy.

Pomocí autoevaluace si pedagogové mohou uvědomit, že je čas změnit způsob práce. Autoevaluace není ale pouze pozitivní změnou, může také působit jako hrozba. Někteří lidé nemají potřebu dělat změnu ve svém pracovním životě, naopak změna je pro ně zátěží, z nového mají obavy. Pokud řešíme problém výběru školy, je třeba se zamyslet nad tím, kde děláme chyby, a ty využít jako příležitost pro zlepšení.

Při zavádění autoevaluace má velmi důležitou roli ředitel. Delegování může řediteli velmi pomoci při sběru a zpracovávání informací. Ve škole se vždy najde schopný kolega, který tento úkol výborně splní. Aby bylo dosaženo v autoevaluačním procesu úspěchu, je úloha lídra velmi důležitá.

¹⁸ Vašátková, J. Úvod do autoevaluace školy. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2007. ISBN 80-244-1422-8. Str. 102.

5.2 Cíle autoevaluace

Stanovení cílů autoevaluace je velmi důležitým úkolem. Všechny aktivity, které se ve škole budou plánovat, musí být stanoveny ještě před tím, než začneme s autoevaluací. Další práce povede k jejich naplňování.

Počet cílů by neměl být příliš velký. Optimální je počet 3-4.

Cíl autoevaluace musí korespondovat s vizí školy a s aktuálním stavem ve škole. Důraz by měl být kladen na provázanost cílů. Při jejich stanovování by se mělo použít pravidlo SMART (chytré).

- specifické (SPECIFIC)
- měřitelné (MEASURABLE)
- dosažitelné, reálné (ACHIEVABLE)
- relevantní, důležité (RELEVANT)
- časově vymezené/termínované (TIMED)

Stanovují-li se ve škole cíle, je třeba mít na mysli jejich časové vymezení (pro snazší kontrolu), jejich prokazování a plnění. Dobře stanovený cíl pomůže určit strategii (tedy způsob, jak bude škola plnit cíl), časové úseky, pravidla (kritéria), ukazatele (indikátory).

I když není splněn cíl, který byl stanoven, může být autoevaluace úspěšná.

Bereme-li školu jako „učící se organizaci“, úspěchy nejsou považovány za negativní, v případě, že se s nimi dále pracuje a usiluje se o zlepšení. Neúspěchy by měly školu posunout dále, jako příležitost ke zlepšení, neměly by být na mysli cíle jako takové, ale vždy celkové zlepšení práce školy. Jen bezpečné prostředí zaručuje posun dopředu, jen tak se pedagogové mohou hodně naučit z autoevaluačních procesů.

Velice důležitými ukazateli pro úspěšný autoevaluační proces je klid, důvěryhodné prostředí, upřímnost, snaha nic neskrývat a nezkrášlovat, přistupovat k procesu odpovědně. Autoevaluace obsahuje jednak praktické provedení, ale je i sociálním dějem.

Pravidla (kritéria) a ukazatele (indikátory) při autoevaluaci hrají velkou roli. Slouží k posouzení, zda bylo dosaženo cíle. **Kritéria** charakterizují žádoucí stav a vymezují kvalitu ve vybrané oblasti. **Indikátory** jsou do jisté míry měřitelné údaje a ukazují současný stav zkoumaného jevu, z nich je patrné, zda je stav uspokojivý nebo je třeba provést změnu. Indikátory jsou potřebné pro jednotlivé pedagogy, kteří provádějí

autoevaluaci, v případě inspekce, které slouží pro vytvoření si celkového pohledu na školu. Sloužit mohou také rodičům a veřejnosti.

Poté, co jsou zvolena kritéria a indikátory, je možné určit nástroje, metody a techniky autoevaluace.

Pokud má být autoevaluace úspěšná, nelze používat pouze jeden nástroj (měří pouze měřitelné), ale je nutné zvolit více metod, technik a nástrojů.

Využití principu „triangulace“ („pravidlo tří“) znamená slyšet jednu a tu samou příhodu ve třech vydáních. Tento princip zabrání řediteli posuzovat subjektivně. Před organizováním jakékoli metody je dobré vycházet z již hotových informací a materiálů, které jsou k dispozici.

Autoevaluace je proces, který nikdy nekončí, nelze ho uzavřít. Požadujeme-li kvalitu, rozvoj a efektivnost ve škole, je nutné, aby autoevaluace byla funkční.

Při tvorbě závěrečné zprávy o autoevaluaci neboli vlastním hodnocením školy, lze využít údajů, které byly po určité době sumarizovány a zpracovávány.

Školy získaly při vypracovávání autoevaluace značnou volnost a je jenom na nich, zda bude plně funkční a nezůstane pouze dokumentem založeným v zásuvce.

VÝZKUMNÁ A ANALYTICKÁ ČÁST

6. Formulace výzkumného problému

- a) Zjistit faktory, které ovlivňují výběr mateřské školy v konkurenčním prostředí
- b) Ověřit, zda manažeři školy provádějí sebehodnocení a pracují se získanými výsledky.

7. Stanovení předpokladů

P1- ředitelé MŠ, vedoucí učitelky plní ve 100% povinnost podle vyhlášky č. 15/ 2005 Sb. kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy.

P2 – rozhodujícím faktorem pro volbu mateřské školy zákonnými zástupci je snadná dopravní dostupnost.

8. Metody výzkumu

Pro výzkum byla použita metoda dotazníku pro 2 cílové skupiny, a metoda interview se zástupcem zřizovatele, starostou města.

8.1 Údaje o dotazovaných

Cílové skupina: - ředitelé MŠ, vedoucí učitelky z celé ČR

Dotazník jsem si sestavila sama, otázky jsem volila tak, aby se vztahovaly k cíli mého výzkumu. V dotazníku byly kladeny uzavřené otázky. Před odesláním dotazníku byl proveden předvýzkum. Vzhledem k tomu, že jsem využila adresáře svého a mých kolegyň, nebyl dotazník anonymní. Ověřila jsem si, zda kladené otázky byly dostatečně srozumitelné.

U dotazníku pro ředitele MŠ a vedoucí učitelky byla dána možnost zpětné vazby o výsledcích dotazníku.

Rozesláno bylo 78 dotazníků, návratnost 31%.

Cílová skupina: - zákonní zástupci dětí mateřské školy, kde jsem ředitelkou.

Zákonným zástupcům jsem dotazníky osobně předávala s prosbou o jejich vyplnění.

V dotazníku jsem použila polootevřené otázky proto, aby zákonní zástupci dětí měli možnost vyjádřit se. Možnosti vyjádření využili pouze někteří rodiče.

Rozdáno bylo 47 dotazníků, návratnost 51%.

8.2 Výsledky vlastního výzkumu

Rozbor dotazníku pro ředitele MŠ a vedoucí učitelky.

Otázka č. 1: Podle zákona č. 250/2000 Sb.,o rozpočtových pravidlech, je Vaše MŠ:

Možnost odpovědi	Četnost odpovědí	% z celku
Samostatný právní subjekt	29	94
MŠ + ZŠ	1	3
MŠ + jiná škola	1	3

Vyhodnocení: 94% škol je samostatným právním subjektem, 3% spojené zařízení - mateřská a základní škola, 3% spojené zařízení - mateřská škola a základní škola speciální.

Otázka č. 2: Jakou vedoucí funkci na MŠ zastáváte?

Možnost odpovědi	Četnost odpovědí	% z celku
Ředitel MŠ	25	81
Vedoucí učitelka	3	10
Zástupce ředitele	3	10

Vyhodnocení: Ze zkoumaného vzorku vyplynulo, že 81% zastává funkci ředitele.

Otázka č. 3: Jak dlouho zastáváte vedoucí funkci?

Možnost odpovědi	Četnost odpovědí	% z celku
0 – 1 rok	5	16
2 – 4 roky	3	10
5 – 7 let	6	19
8 -10 let	6	19
11 a více let	11	35

Vyhodnocení: Vedoucí funkci, 11 a více let zastává 35% pedagogů, 5 – 7 let zastává 19% pedagogů.

Otázka č.4: Do jaké věkové kategorie se zařadíte?

Možnost odpovědi	Četnost odpovědí	% z celku
20-30	1	3
31-39	7	23
40-49	17	55
50 a více	6	19

Vyhodnocení: Ze zkoumaného vzorku je patrné, že 55% pedagogů, kteří zastávají vedoucí funkci, je ve věku 40 – 49 let.

Otázka č. 5: Jaký styl při řízení MŠ nejčastěji uplatňujete?

Možnost odpovědi	Četnost odpovědí	% z celku
Autokratický	0	0
Demokratický	30	97
Liberální	1	3

Vyhodnocení: Ve zkoumaném vzorku 97% uplatňuje demokratický styl při řízení MŠ. Z vlastní zkušenosti ale vím, že ve škole nastanou situace, kdy je nutné zvolit autokratický styl.

Otázka č. 6: Řešíte každoročně problém s naplněností kapacity MŠ?

Možnost odpovědi	Četnost odpovědí	% z celku
Ano	5	16
Ne	26	84

Vyhodnocení: Po důkladném rozboru jsem zjistila, že problém s naplněností kapacity dětmi mají školy, kde je velmi malý počet zaměstnanců (do 10), jednotřídní mateřské školy, školy v místech, kde nejsou dobré pracovní příležitosti. Toto zjištění mi bylo umožněno na základě toho, že dotazník nebyl anonymní. Odpovědi z okresních, krajských měst a z Prahy problém s naplněností vůbec neřeší, ale naopak, nemohou přijmout všechny děti, jejichž zákonní zástupci podali žádost o přijetí do mateřské školy. Ve zkoumaném vzorku má problém s naplněností kapacity 16% škol.

Otázka č. 7: Výběr MŠ ovlivňuje: (čísla označují pořadí od získaného, nejvyššího počtu % k nejmenšímu)

1. 97%, dobré jméno školy
2. 94% vztah pedagogů k dětem
3. 77% užší kontakt pedagoga a zákonného zástupce dítěte
4. 74% aktivity pořádané pro klienty školy
5. 71% snadná dopravní dostupnost
6. 58% prezentace na veřejných vystoupeních

7. 58% osobnost ředitele
8. 45% vybavení školy
9. 39% loajalita zaměstnanců
10. 29% pravidelná prezentace v místním tisku
11. 13% odměňování zaměstnanců
12. 6% bydliště pedagogů v místě MŠ
13. 6% výše dosaženého vzdělání pedagoga
14. 0% výše vzdělání ředitele

Možnost odpovědí	Četnost odpovědí		% z celku	
	Ano	Ne	Ano	Ne
a) dobré jméno MŠ	30	1	97	3
b) snadná dopravní dostupnost	22	9	71	29
c) pravidelná prezentace v místním tisku	9	22	29	71
d) prezentace na veřejných vystoupení	18	13	58	42
e) užší kontakt pedagoga a zákonného zástupce dítěte	24	7	77	23
f) vztah pedagogů k dětem	29	2	94	6
g) shodné bydliště pedagogů v místě MŠ	2	29	6	94
h) vybavení MŠ	14	17	45	55
i) loajalita zaměstnanců	12	19	39	61
j) aktivity pořádané pro klienty MŠ	23	8	74	26
k) odměňování zaměstnanců	4	27	13	87
l) výše dosaženého vzdělání pedagoga	2	29	6	94
m) osobnost ředitele	18	13	58	42
n) výše vzdělání ředitele	0	31	0	100

Otázka č. 8: Pracujete v týmu?

Možnost odpovědí	Četnost odpovědí	% z celku
Ano	22	71
Ne	2	6
Snažíme se, ale nedaří se	7	23

Vyhodnocení: Týmová spolupráce se daří u respondentů v 72%. V týmu nepracuje celkem 29% dotázaných. Vyskytuje-li se slovo „my” velmi zřídka v pracovním prostředí, svědčí to o nedostatku soudržnosti.

Otázka č. 9: Musíte v místě, kde je Vaše MŠ, překonávat vliv konkurence?

Možnost odpovědí	Četnost odpovědí	% z celku
Ano	10	32
Ne	10	32
Jsme jediní	8	26
Spolupracujeme	3	10

Vyhodnocení: V tomto rozboru mohu spojit položku “NE” s položkou “JSME JEDINÍ”, neboť tyto školy si nekonkurují. Jak jsem výše uvedla, dotazník není anonymní, a tak mohu vyhodnotit o jaké mateřské školy se jedná. 32% musí překonávat vliv konkurence. Zde se jedná o mateřské školy v Praze a v krajských městech, které se nacházejí ve stejné lokalitě. Naopak konkurencí se nezabývají venkovské mateřské školy a některé školy v okresních městech.

Otázka č. 10: Při řízení MŠ usilujete o:

Možnost odpovědí	Četnost odpovědí	% z celku
Lidi a jejich potřeby	0	0
Výkon zaměstnanců	0	0
Kombinace variant	31	100

Vyhodnocení: K tomuto vyhodnocení mi pomohla Manažerská mřížka (Blake, Moutonová), kde ze 100% odpovědí „kombinace variant“ mohu usoudit, že ředitelé MŠ a vedoucí učitelky se snaží zaujmout a strhnout lidi svým příkladem, respektují však přitom individuální potřeby pedagogů. V práci školy by se to mělo projevit na vyšší kvalitě a efektivitě.

Otázka č. 11: Jakou formu evaluace provádíte?

Možnost odpovědí	Četnost odpovědí	% z celku
Analýza	28	90
Vlastní hodnocení školy	30	97
Sama sebe	22	71
Navzájem	1	3

Vyhodnocení: Ze zkoumaného vzorku je patrné, že 97% ředitelů MŠ a vedoucích učitelek plní povinnost podle vyhlášky č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy.

Otázka č. 12: Pracujete s výstupy z vlastního hodnocení školy?

Možnost odpovědí	Četnost odpovědí	% z celku
Ano	26	84
Ne, je to formalita	5	16

Vyhodnocení: Při vyhodnocování mě v tomto případě zaujala hodnota 16%. Je škoda, že některé školy považují vlastní hodnocení školy za formalitu a dále s výsledky nepracují. Škola si stanovuje cíle tím, že provádí vlastní hodnocení školy, posouvá se dál, odstraňuje nedostatky, klade si nové cíle.

Rozbor dotazníku pro zákonné zástupce dětí.

Tento dotazník obsahoval pouze 3 otázky, aby nedocházelo k nadměrnému zatěžování rodičů. Cílem bylo zjistit, co zákonné zástupce dětí nejvíce tíží, co by se dalo zlepšit.

Otázka č.1:

Vrací se Vaše dítě z mateřské školy spokojené?

Vyhodnocení: Všechny odpovědi byly kladné.

Otázka č. 2:

Jste spokojeni se zaměstnanci školy, kteří Vaše dítě vzdělávají a pečují o ně?

Vyhodnocení: Ve 3 dotaznících se objevila připomínka k pedagogům, kdy si rodiče přejí vřelejší vztah k dětem, vítání při příchodu do mateřské školy. Jiná připomínka kladla důraz na úpravu vlasů a zevnějšku dětí při předávávání zákonným zástupcům.

Otázka č. 3:

Jste spokojeni s vybavením mateřské školy?

Vyhodnocení: S vybavením jsou spokojeni všichni zákonní zástupci. Pouze v jednom případě požaduje zákonný zástupce, abychom se zamysleli nad zakoupením bazénu na školní zahradu.

Závěr

Ze zkoumaného vzorku zákonných zástupců dětí mateřské školy vyplývá, že je velmi důležitý laskavý přístup pedagoga k dítěti. Je-li přístup k dítěti kladný, vřelý a laskavý, není pro zákonné zástupce důležité, jak daleko své dítě do mateřské školy dovážejí.

Vybavení mateřské školy zákonným zástupcům vyhovuje. Vybudování bazénu na školní zahradě bude návrhem pro následnou konzultaci se starostou města.

Rozbor otázek z interview se zřizovatelem

Rozhovor se starostou města Protivín – 4979 obyvatel, proběhl v čase 60 minut.

Otázka č. 1: Jak jste spokojen s naší mateřskou školou?

Odpověď: Měřítkem je pro starostu vždy to, jak se děti a pedagogové projevují na veřejnosti, úroveň veřejných vystoupení, na kterých je starosta vždy přítomen.

Otázka č.2: Máte výhrady k vedení školy?

Odpověď: Výhrady k vedení školy starosta nemá. Pokud by se vyskytl problém, neprodleně by ho řešil s ředitelkou.

Otázka č. 3: Jsou z Vaší strany nějaké připomínky v oblasti vzdělávání dětí? Co zlepšit?

Odpověď: Do oblasti vzdělávání starosta nezasahuje. V případě, že by se v MŠ objevily výrazné talenty, bude jejich rozvoj finančně podporovat.

Otázka č. 4: Domníváte se, že zájem o mateřskou školu se dá zvýšit, pokud tam bude děti vzdělávat pedagog, který má stejné bydliště jako místo MŠ?

Odpověď: Starosta upřednostňuje před kvalitou vzdělávání dětí shodnost místa MŠ se zaměstnáváním místních pedagogů.

9. Potvrzení, vyvrácení předpokladů

Předpoklad č.1. – tento předpoklad nebyl potvrzen, i když to ukládá vyhláška č. 15/200 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy.

Vlastní hodnocení školy (VHŠ) vypracovává pouze 97% respondentů. 16% respondentů považuje VHŠ za formalitu.

Předpoklad č.2 – důležité pro zákonné zástupce dětí není na prvním místě snadná dopravní dostupnost. Tento předpoklad byl zkoumán dvěma formami. Dotazníkem pro ředitele MŠ a dotazníkem pro rodiče, zákonné zástupce dětí. Zákonní zástupci dětí neodpovídali v dotazníku přímo na otázku „dopravní dostupnosti“, ale děti, které jsou již našimi klienty mají bydliště tam, kde v okolí je dostupných více mateřských škol, nicméně zákonní zástupci si vybrali vzdálenější MŠ bez ohledu na čas, který stráví dojížděním.

10. Závěr

Od ledna roku 2003 stávající legislativa dala školám možnost větší samostatnosti v oblasti ekonomické a právní, od roku 2005 i pedagogické. 94% ze zkoumaného vzorku je samostatným právním subjektem. Pro ředitele MŠ, který vystudoval střední pedagogickou školu a nemá právní ani ekonomické vzdělání, je tato pozice velmi náročná. Za velmi prospěšné považují studium školského managementu, kde vedoucí pracovník získá velmi cenné vědomosti a v rámci manažerských praxí i zkušenosti a dovednosti.

Řediteli MŠ je 81% dotázaných a 35% má praxi 11 a více let. Nejvíce, 55%, je ve věku 40-49 let. Jejich styl vedení úzce souvisí s úspěšností a efektivností v manažerské práci. Domnívám se, že respondenti odpovídali podle toho, jaký u nich převažuje styl řízení. Naplněnost kapacity mateřské školy je problém jak pro ředitele MŠ, tak i pro zřizovatele. Zřizuje-li město tři mateřské školy, jejichž kapacita není plně využita, mělo by toto vést k zamyšlení zřizovatele. Na základě analýzy bych doporučovala sloučení dvou mateřských škol, a budovu , která má vyšší provozní náklady, nabídnout k pronájmu. Jsem přesvědčena, že toto řešení by mělo velký vliv na nezdravou soutěživost, kdy by byla odstraněna konkurence mezi mateřskými školami. V konkurenčním prostředí není snadné obhajovat dobré jméno mateřské školy. Ze zkoumaném vzorku je patrné, že dobré jméno a kladný vztah k dětem mají velice důležitý vliv na naplněnost kapacity mateřské školy. Tyto dva faktory se ve výzkumné části svými 97% a 94% podílejí nejvíce na úspěchu mateřské školy. Oba dva faktory spolu úzce souvisejí, neboť dobré jméno je možné ztratit neprofesionálním vztahem k dětem. Ostatní vlivy se pohybují od 77% - 0%. Jako předpoklad jsem si určila, že na naplněnost kapacity mateřské školy má rozhodující vliv snadná dopravní dostupnost. Tento předpoklad nebyl položkou v dotazníku potvrzen. Důležitost snadné dopravní dostupnosti je až na pátém místě. Oblast týmové spolupráce se ve většině (71%) daří. Každý zaměstnanec, nejenom pedagog, by měl mít před sebou “vizi” mateřské školy a snažit se ji stále naplňovat. Práce všech zaměstnanců by měla na sebe navazovat a doplňovat se. Vzniklé konflikty řešit včas a nezapomínat na vzájemnou úctu mezi zaměstnanci.

S vlivem konkurence se setkává pouze 32% dotazovaných. V takovém případě by bylo vhodné zvláště u pedagogů nabízet svým klientům aktivity, pořádat akce a služby, které by byly jak pro děti, tak pro zákonné zástupce dětí poutavé. Vedoucí pracovníci by měli

stále, hlavně svým příkladem, motivovat a vést lidi k týmovému přístupu v rámci řešení úkolů.

Výše uvedené skutečnosti úzce souvisejí s Vlastním hodnocením školy, kdy mě ve zkoumaném vzorku překvapil výsledek. Byla jsem přesvědčena, že pokud je vyhláškou stanovena povinnost provádět Vlastní hodnocení školy, že se tak uskuteční u 100% respondentů. Domnívám se, že odpověď byla dána nějakou momentální indispozicí nebo nedostatečnou zkušeností začínajících ředitelů, kteří ještě neměli možnost více proniknout do povinností stanovených zákonem. Tím předpoklad, který jsem si stanovila, nebyl potvrzen.

Výsledky vlastního hodnocení jsou velice důležité pro další práci a jsem přesvědčena, že 16% respondentů, kteří považují Vlastní hodnocení školy za formalitu, brzy dospěje k opačnému názoru.

Výsledky dotazníku pro zákonné zástupce dětí se prolínají a shodují s výsledky pro ředitele MŠ a vedoucí učitelky. Pro zákonné zástupce dětí je velmi důležitý vztah pedagoga k dětem, spokojenost zákonných zástupců dětí a tím stále výborné reference o mateřské škole. Toto má vliv na utváření dobrého jména MŠ. Jsou-li děti a rodiče spokojeni, není pro ně překážkou využívat služeb i vzdálenější mateřské školy.

Do výzkumné části jsem zařadila i **interview se starostou města, zástupcem zřizovatele**. Z rozhovoru vyplývá, že dobré jméno mateřské školy je opět prioritou.

V tomto případě prostřednictvím veřejných vystoupení, která se konají pravidelně a jsou zajišťována právě dvěma mateřskými školami. Zde má starosta i veřejnost možnost srovnávat úroveň vystoupení, chování dětí a pedagogů na veřejnosti. Pro zlepšení dobrého jména by mělo vedení mateřské školy věnovat přípravě a prezentaci velkou pozornost.

Je to velká příležitost, jak dobré jméno získat, ale i ztratit.

Nižší počet dětí ve třídách je velkou výhodou v souvislosti se vzděláváním podle RVP PV, (Rámcově vzdělávacím programem předškolního vzdělávání). Na druhé straně menší počet dětí je nevýhodou. Kulturní vystoupení pro děti v rámci vzdělávání nejsou dostupná, protože jejich cena je příliš vysoká. Nadstandardní aktivity a dílčí projekty není možné organizačně zajistit.

Spolupráce MŠ a zřizovatele by mohla být na úrovni dohody o platbě „Úplaty za předškolní vzdělávání“ podle vyhlášky č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, v platném znění.

Ředitel MŠ by se mohl domluvit se zřizovatelem na zvýhodněné platbě „úplaty“. Zvýšení provozní dotace na dostatečnou výši „úplaty“. Velké riziko nedostatečného naplnění kapacity MŠ podle mého úsudku spočívá v provozní době MŠ. Není-li provozní doba MŠ dostatečně dlouhá, musejí zákonní zástupci odvézt děti s sebou do míst, kde jim provozní doba MŠ vyhovuje. Velkým rizikem je, provádí-li vzdělávání dětí provozní zaměstnanec. I přestože má podepsanu příslušnou pracovní smlouvu a je zařazen mezi pedagogy (nekvalifikované), je to pro zákonné zástupce dětí nepřijatelné. To i v případě, jedná-li se o 1-2 hodiny denně. Ředitel MŠ by měl mít zájem, aby byly děti celý den vzdělávány kvalifikovaným pedagogem.

11. Seznam použité literatury

Bečvářová, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. 1.vyd., Praha: Portál, 2003.
ISBN 80-178-537-7.

Bečvářová, Z. www.rvp.cz/clanek/36/11.

Bedrnová, E. Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2.vyd. Praha: Management press, 2002. ISBN 80-7178-537-7.

Gavora, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. ISBN 80-7261-064-3.

Horázná, M. *Evaluaace a autoevaluaace v podmínkách mateřské školy*. Pedf UK Praha CŠM.
Modul- řízení pedagogického procesu.

Kitzberger, J. *Vedení školy v praxi*, 2007.

Nakonečný, M. *Psychologie osobnosti*. 2. vyd. Praha : Academia, 1997.
ISBN 80-200-0628-1.

Nezvalová, D. www.rvp.cz/445/963, 25.10. 2006.

Plamínek, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002.
ISBN 80-247-0403-X

Plamínek, J. *Synergický management*. 1. vyd. Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5.

Světlík, J. *Marketingové řízení školy*. 1.vyd. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-176-5.

Svobodová, E. *Obsah a formy předškolního vzdělávání*. České Budějovice. Vlastimil
Johanus TISKÁRNA, 2007. ISBN 978-80-7040-940-4.

Štoček, M. *Rukověť ředitelky mateřské školy*. Nový Bydžov: aTre, v.o.s 2008.

Štoček, M. *Ředitel školy a informační systém*. Nový Bydžov: aTre, v.o.s 2007.

Valenta, J. *Školské zákony a prováděcí předpisy s komentářem*. Jihlava: ANAG 2006

Vašátková, J. *Úvod do autoevaluace školy*. 1. vyd. Olomouc: 2007. ISBN 80-244-1422-8.

Veber, J. aj. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-029-5.

12. Přílohy

Příloha č. 1

Dotazník pro ředitelky a vedoucí učitelky mateřských škol

Vážené kolegyně,

jsem studentkou 3. ročníku Pedagogické fakulty UK v Praze, obor Školský management.

V souvislosti s vypracováním závěrečné bakalářské práce na téma: Sebehodnocení školy – nástroj získávání dětí do mateřské školy, Vás prosím o vyplnění dotazníku, který Vám nezabere více než 10 minut času.

Výsledky budou použity výhradně k potřebám závěrečné bakalářské práce, zaručuji Vám naprostou diskrétnost.

Pokud budete mít zájem obdržet vyhodnocení dotazníku, obraťte se na moji e-mailovou adresu.

Při vyplňování, prosím, používejte znak pro tučné písmo, v některých otázkách je možné označit více odpovědí.

Děkuji za Vaši ochotu a za Váš čas.

S pozdravem Ivana Lacinová, ředitelka 2. MŠ Protivín, okres Písek

1. Je vaše MŠ:
 - a) samostatný právní subjekt
 - b) MŠ + ZŠ
 - c) MŠ + jiná škola

2. Jakou vedoucí funkci na MŠ zastáváte?
 - a) ředitelky
 - b) vedoucí učitelky
 - c) zástupkyně ředitelky

- 3) Jak dlouho zastáváte vedoucí funkci?
 - a) 0-1 rok
 - b) 2-4 roky
 - c) 5-7 let
 - d) 8-10 let
 - e) 11 a více let

- 4) Do jaké věkové kategorie se zařadíte?
- a) 20-30 let
 - b) 31-39 let
 - c) 40-49 let
 - d) 50 a více
- 5) Jaký styl při řízení MŠ uplatňujete?
- a) autokratický
 - b) demokratický
 - c) liberální
- 6) Řešíte každoročně problém s naplněností kapacity MŠ?
- a) ano
 - b) ne
- 7) Výběr MŠ ovlivňuje: ano ne
- a) dobré jméno školy
 - b) snadná dopravní dostupnost
 - c) pravidelná prezentace v místním tisku
 - d) prezentace na veřejných vystoupeních
 - e) užší kontakt pedagoga a zákonného zástupce dítěte
 - f) vztah pedagogů k dětem
 - g) bydliště pedagogů v místě MŠ
 - h) vybavení MŠ
 - i) loajalita zaměstnanců
 - j) aktivity pořádané pro klienty školy
 - k) odměňování zaměstnanců
 - l) dosažené vzdělání pedagoga
 - m) osobnost ředitele
 - n) výše vzdělání ředitele
- 8) Pracujete v týmu?
- a) ano
 - b) ne
 - c) snažíme se, ale nedaří se
- 9) Musíte v místě, kde je Vaše MŠ, překonávat vliv konkurence?
- a) ano
 - b) ne
 - c) jsme jediní
 - d) spolupracujeme
- 10) Při řízení MŠ usilujete o:
- a) lidi a jejich potřeby
 - b) výkon zaměstnanců
 - c) kombinace variant

11) Jakou formu evaluace provádíte?

- a) analýzu
- b) vlastní hodnocení školy (VHŠ)
- c) sama sebe
- d) navzájem

12) Pracujete s výstupy z vlastního hodnocení školy?

- a) ano
- b) ne, je to formalita

Příloha č. 2

Dotazník pro zákonné zástupce dětí

Vážení rodiče,

prosím Vás o vyplnění anonymního dotazníku v rámci sebehodnocení školy.

Výsledky dotazníku budou sloužit ke zlepšování kvality naší mateřské školy.

Vyplnění Vám nezabere více než 5 minut.

Děkuji za spolupráci a za Váš čas.

Ivana Lacinová, ředitelka MŠ.

- 1) Vrací se Vaše dítě z mateřské školy spokojené?

- 2) Jste spokojeni se zaměstnanci mateřské školy, kteří Vaše dítě vzdělávají a pečují o ně?

- 3) Jste spokojeni s vybavením mateřské školy?

Příloha č. 3

Interview se starostou se zástupcem zřizovatele

- 1. Jak jste spokojen s naší mateřskou školou?
- 2. Máte výhrady k vedení školy?

3. Máte nějaké připomínky v oblasti vzdělávání dětí v MŠ? Máte návrhy, co zlepšit?
4. Domníváte se, že zájem o mateřskou školu se dá zvýšit, pokud bude děti vzdělávat pedagog, který má stejné bydliště jako místo MŠ?