



UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**Předškolní speciálně pedagogická péče
v oblasti pověřené obce Roudnice n.L.**

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Mgr. Věnceslava Koubová
Obor:	Školský management
Forma studia:	kombinované
Vedoucí práce:	Ing. Helena Černíková
Datum odevzdání práce:	10.dubna 2009

Motto:

„Chyby první výchovy nás provázejí celým životem. Proto nejpřednější stráž lidského pokolení je v kolébce.“

(Jan Amos Komenský)

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

Věnceslava Koubová

Děkuji Ing. Heleně Černíkové za odborné vedení při zpracování závěrečné bakalářské práce, trpělivost a cenné rady.

Resumé

Po roce 1989 nastalo ve společnosti mnoho změn, mezi něž patří i postupně se měnící přístup ke zdravotně znevýhodněným jedincům. Tuto skutečnost více než kdy předtím postupně zohledňují nové státní koncepce a zákony ve školství. Na jejich základě je možné zlepšovat speciálně pedagogickou péči ve školách všech typů.

V teoretické části předkládané závěrečné bakalářské práce je popsána speciálně pedagogická činnost poskytovaná mateřskou školou Sluníčko, která vznikla na základě managementu změny. Aplikace změn do pedagogického procesu v předškolním zařízení pomohla k zavedení fungujícího systému, sloužícího speciálně pedagogické péči pro děti předškolního věku.

Výzkumná část práce pomocí dotazníkového šetření zkoumá informovanost a spokojenost partnerů školy (rodiče dětí předškolního věku, mateřské školy, dětské lékaři pro děti a dorost) s poskytovanou předškolní speciálně pedagogickou péčí v oblasti pověřené obce Roudnice n.L. Zjištěné výsledky šetření budou využity k dalšímu zdokonalování poskytovaných služeb z oblasti speciální pedagogiky.

Summary

After 1989, in our society there began a lot of changes and one of those is also gradually changing relation to the health disadvantaged persons. This fact is slowly taken into account by new state conceptions and school acts more than before. On the basis of them it is possible to improve social pedagogical care in schools of all types.

In the theoretical part of presented final bachelor thesis, there is a description of pedagogical activity, offered by kindergarten Sluníčko, which was created on the strength of a management of change. Application of the changes into a pedagogical operation in pre-school institution helped to introduce functional system, serving to special pedagogical care for children of pre-school age.

Investigative part of the thesis examines with a help of questionnaire search awareness and satisfaction of school partners (parents of pre-school aged children, kindergartens, paediatrists) with offered pre-school special pedagogical care in an area of commissioned municipality Roudnice n. L. Ascertained results of investigation will be used for next perfection of offered services in an area of special pedagogy.

Klíčová slova

Předškolní výchova, děti se speciálními vzdělávacími potřebami, speciálně pedagogické centrum, speciální třída mateřské školy.

Obsah

Resumé.....	4
Summary.....	4
Klíčová slova	5
Obsah	6
Úvod.....	7
1. Předškolní speciálně pedagogická péče v oblasti pověřené obce Roudnice n.L.	8
1.1 Seznámení s oblastí o které hovoříme	8
1.2 MŠ Sluníčko Roudnice n.L., Školní 1805	9
1.3 Speciálně pedagogická péče v MŠ Sluníčko	10
1.4 Partneři MŠ Sluníčko a detašované pracoviště SPC Litoměřice	14
2. Národní program rozvoje vzdělávání v České republice (Bílá kniha).....	15
2.1 Východiska rozvoje vzdělávání v České republice	15
2.2 Předškolní, základní a střední vzdělávání. Společné otázky.....	16
2.3 Problematika předškolního vzdělávání.....	17
2.4 Vzdělávání zdravotně a sociálně znevýhodněných.....	18
2.5 Vzdělávání nadaných jedinců	19
2.6 Další profesní vzdělávání.....	19
3. Zákonné vymezení problematiky pojednávané v bakalářské práci	20
3.1 Zákon č. 561 z roku 2004 o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).....	20
3.2 Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů ve znění pozdějších předpisů.....	20
3.3 Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání ve znění vyhlášky 43/2006 Sb.	21
3.4 Vyhláška č. 72/2005 Sb., o poskytování poradenských služeb ve školách a školských poradenských zařízeních	21
4. Management změny	22
4.1 Management změny, teoretické podklady	22
4.2 Řízení změny ve škole	26
4.3 Změny v mateřské škole Sluníčko	28
5. Praktická část - výzkumné šetření k problematice informovanosti partnerů o předškolní speciálně pedagogické péči a spokojenosti s ní	33
5.1 Popis výběrového vzorku.....	33
5.2 Cíl šetření	34
5.3 Stanovení předpokladů.....	34
5.4 Metoda šetření.....	35
5.5 Vyhodnocení získaných údajů a interpretace zjištění	36
5.6 Vyhodnocení předpokladů	45
5. Závěr	46
Seznam zkratk	48
Seznam literatury	49
Přílohy.....	51

Úvod

Závěrečná bakalářská práce se zabývá aplikací školského managementu do podmínek předškolního vzdělávání. S vývojem společnosti a jejích norem se zákonitě mění v závislosti na čase postupy a přístupy ve výchovně vzdělávací práci i vzájemné vztahy všech partnerů výchovně vzdělávacího procesu. Výsledkem změn je vyšší kvalita, efektivita a rozsah nabízených služeb. Kvalita služeb je závislá nejen na know-how, odborném zázemí, materiálním zabezpečení, ale i na odpovědné péči spokojených zaměstnanců, na niž mají vliv dobré vztahy na pracovišti. Spokojenost všech účastníků vzdělávání se odráží v celém klimatu školy. Mezilidské vztahy může právě profesionálním řízením významně podpořit manažer - ředitel školy.

Hlavním tématem práce je otázka předškolní speciálně pedagogické péče v Mateřské škole Sluníčko Roudnice n.L., Školní 1805 (dále jen MŠ Sluníčko), která slouží dětem předškolního věku celé oblasti pověřené obce Roudnice n.L., tento druh výchovně vzdělávací péče je nadstavbou k obvyklé péči, prováděné v běžných mateřských školách.

Cílem práce je analyzovat současný stav speciálně pedagogické péče prováděné v mateřské škole Sluníčko. Vznikla a vyvíjí se na základě managementu změny.

Cílem výzkumné části je zjistit stav informovanosti a spokojenosti partnerů, pro které je využití zmíněných služeb prospěšné a potřebné. Partneři jsou tři sociální skupiny, které mají vztah k dětem předškolního věku a záleží jim na jejich harmonickém vývoji:

1. rodiče dětí předškolního věku
2. mateřské školy ve kterých jsou děti vzdělávány a vychovávány
3. praktičtí lékaři pro děti a dorost, kteří se starají o zdraví dětí

Problematika speciálně pedagogické péče je velmi důležitá, protože chápe každou osobnost jako individuum, zohledňuje její potřeby, pomáhá jí postupně zmenšovat a odstraňovat bariéry, tím se velmi významně podílí na upevňování samostatnosti a sebedůvěry. Právě samostatnost a sebedůvěra jsou klíčovými základy pro úspěšnost člověka v celém dalším životě.

Dnešní společnost směřuje ke stírání předsudků a stává se čím dál víc tolerantní k menšinovým skupinám lidí, kteří jsou odlišní a snaží se je integrovat do většinové společnosti. Vyspělá společnost je otevřeně přijímá a snaží se jim vytvářet vhodné podmínky ke kvalitnímu životu.

1. Předškolní speciálně pedagogická péče v oblasti pověřené obce Roudnice n.L.

1.1 Seznámení s oblastí o které hovoříme



Roudnice nad Labem je město ležící na levém břehu řeky Labe v okrese Litoměřice. Vznikla v dávných dobách (dokládají to archeologické nálezy již z mladší doby kamenné) na křižovatce obchodních cest při brodu přes řeku Labe a stala se centrem Podřipska. Své jméno dostala podle zde vyvěrajícího pramene rudě zbarvené vody. Leží nedaleko pověstmi opředené hory Říp. V Roudnici nad Labem žije okolo 13 500 obyvatel. Je obcí s rozšířenou působností pro 33 obcí na rozloze 300 km². V nich žije okolo 30 700 obyvatel. V této oblasti funguje 22 mateřských škol se 40 třídami, do kterých dochází v současném školním roce 2008/2009 969 dětí předškolního věku. Jednou z těchto škol je i Mateřská škola Sluníčko Roudnice n.L., Školní 1805 se 108 dětmi.

1.2 MŠ Sluníčko Roudnice n.L., Školní 1805



Mateřská škola Sluníčko Roudnice n.L., Školní 1805

Mateřská škola Sluníčko Roudnice n.L., Školní 1805	Otevřena 1977
Celková kapacita MŠ	108 dětí
Naplněnost MŠ	108 dětí
Počet zaměstnanců	16
Učitelky včetně ředitelky	8,5
Asistent pedagoga	1,5
Uklízečky	2
Kuchařky	2
Vedoucí školní jídelny	0,5
Účetní	0,5
Běžné třídy	4
Speciální třída souběžné postižení	1

Mateřská škola je příspěvkovou organizací, právní subjektivita jí byla přiznána od 1.1.1995. Jejím zřizovatelem je Město Roudnice nad Labem. 1.11.2005 byl změněn název z „Mateřská škola Roudnice n.L., Školní 1805“ na „**Mateřská škola Sluníčko Roudnice n.L., Školní 1805**“. Součástí školy je školní jídelna.

V mateřské škole se uskutečňuje předškolní vzdělávání věkové skupiny dětí zpravidla od tří do šesti let. „Předškolní vzdělávání podporuje rozvoj osobnosti dítěte předškolního věku, podílí se na jeho zdravém citovém, rozumovém a tělesném rozvoji a na osvojení základních pravidel chování, základních životních hodnot a mezilidských vztahů. Předškolní vzdělávání vytváří základní předpoklady pro pokračování ve

vzdělávání. Předškolní vzdělávání napomáhá vyrovnávat nerovnoměrnosti vývoje dětí před vstupem do základního vzdělávání a poskytuje speciálně pedagogickou péči dětem se speciálními vzdělávacími potřebami.“ (Valenta, 2006: 60) Mateřská škola úzce spolupracuje s rodinou.

Škola byla otevřena 4. února 1977, a měla čtyři třídy s kapacitou 140 dětí, postupně se však v závislosti na změně hygienických pravidel kapacita snižovala až na nynějších 108 dětí. Specifikem této mateřské školy byla od samého začátku orientace na estetickou výchovu. Hned v prvním roce existence byl založen dětský pěvecký soubor Plamínek, který se později přejmenoval na Zvoneček. Nyní je pěvecký soubor nazýván podle jména školy „Sluníčko“.

V současné době má škola pět tříd – čtyři běžné a jednu speciální pro děti se zdravotním postižením s kombinací vad. Dále občanům Roudnicka slouží detašované pracoviště Speciálně pedagogického centra v Litoměřicích (dále SPC), které je součástí speciálních škol v Litoměřicích.

1.3 Speciálně pedagogická péče v MŠ Sluníčko

Speciálně pedagogická péče v MŠ Sluníčko zabezpečuje základní potřeby běžné péče tohoto druhu v regionu města Roudnice n.L. pro děti předškolního věku. Skládá se z **detašovaného pracoviště SPC, speciální třídy, třídy se sníženým počtem dětí**, kde jsou integrovány děti se zdravotním postižením, dále jsou zde organizovány **kurzy grafomotoriky a kurzy předškoláka**. Nedílnou součástí je také **péče logopedických asistentek** o děti v mateřské škole Sluníčko. Přínosem pro pedagogy okolních předškolních zařízení jsou **odborné přednášky a semináře**. Výhodou pro studenty středních a vysokých škol je možnost zde **vykonávat odbornou praxi**.

1. Detašované pracoviště speciálně pedagogického centra v Litoměřicích

Sídlí v suterénu školy, má zvláštní vchod a pracuje zde speciální pedagog s kvalifikací logoped, surdoped. Provádí zde:

- logopedickou péči
- vyšetření školní zralosti
- rozvíjející cvičení pro předškoláky
- vedení dětí se specifickými poruchami učení
- dlouhodobé vedení rodin

Rodiče do SPC objednávají své děti na základě doporučení **praktického lékaře pro děti a dorost, mateřské školy**, nebo **na základě vlastního rozhodnutí** vědí-li, že SPC v MŠ Sluníčko existuje. Je uplatňován komplexní přístup ke klientům, jsou provázány školské a zdravotnické služby. Při první návštěvě je dítě vyšetřeno a následně dochází v pravidelných intervalech podle potřeby a domluvy. Rodiče pracují mezi návštěvami podle pokynů odborníka s dítětem také každý den doma. Potřebují-li to klienti, jsou odesíláni na jiná odborná pracoviště k vyšetření nebo léčbě. Například na pracoviště klinické psychologie, foniatrické, neurologické nebo psychiatrické vyšetření. SPC Litoměřice je orientováno na mentální postižení a vady řeči. Externě spolupracuje s odborníky, kteří pomáhají klientům, kteří mají vady sluchu a zraku. Jiné vady pomáhají zvládat speciálně pedagogická centra v jiných městech specializovaná na požadovanou problematiku.



Logopedická péče v SPC

Pedagogové mateřských škol využívají konzultací o výchovných a vývojových problémech s odborníky SPC. Odborníci z SPC provádějí supervizi nad logopedickou péčí a metodicky vedou i logopedické asistentky z mateřských škol oblasti pověřené obce Roudnice n.L., které provádějí běžnou logopedickou péči a prevenci (podle metodického pokynu MŠMT k zabezpečení logopedické péče ve školství (č.j. 21 224/58–24).

2. Speciální třída

Do speciální třídy jsou zařazovány děti se speciálními vzdělávacími potřebami. Jsou to děti zdravotně postižené souběžně více vadami (mentální, tělesné, zrakové, sluchové, vady řeči, autismus a vývojové poruchy učení nebo chování). Učitelka a asistentka pedagoga s nimi pracuje podle **individuálního vzdělávacího programu**, který je přizpůsoben schopnostem a možnostem dětí. Maximálně se v této třídě může vzdělávat šedesát dětí. Kapacita třídy je pro spádové okolí dostačující.



Děti ve speciální třídě

3. Třída se sníženým počtem dětí

Zde bývá zapsáno zpravidla 18 dětí a jsou sem do běžného kolektivu integrovány děti se speciálními vzdělávacími potřebami - se zdravotním postižením, zdravotním znevýhodněním nebo sociálním znevýhodněním, které sem přešly i z jiných škol (například s pohybovým postižením, autismem, poruchami chování). **Integrované děti** opět pracují podle **individuálního vzdělávacího plánu**. Ve třídě pracuje vedle učitelky také asistent pedagoga.

4. Logopedická péče

V mateřské škole Sluníčko je systematicky prováděna logopedická péče. Běžné logopedické problémy odstraňuje pět logopedických asistentek vedených odborníky SPC Litoměřice (podle metodického pokynu MŠMT k zabezpečení logopedické péče ve školství č.j. 21 224/58–24). V případech, kdy nemají úspěch nebo si nevědí rady, převádějí klienty do logopedické péče SPC.

5. Kurs grafomotoriky

Je veden podle metody PaeDr. Yvety Heyrovské. Probíhá celý rok v cyklech po deseti lekcích. Účastní se ho přihlášené děti s jedním z rodičů, vzájemně spolupracují pod vedením vyškoleného speciálního pedagoga. V průběhu kurzů jsou odstraňovány u dětí grafomotorické obtíže.

6. Kurz předškoláka

Jedná se o činnosti, které podporují zlepšení všech schopností a dovedností nutných pro úspěšné zařazení dítěte do první třídy základní školy. Probíhá také po celý rok v cyklech po deseti lekcích, které mají plánovaný obsah. Zde opět pracuje dítě ve spolupráci se svým rodičem pod vedením speciálního pedagoga. Je zvláště vhodný pro děti, které mají narušené komunikační schopnosti a vyžadují zvýšenou individuální péči. V činnostech jsou rozvíjeny komunikační schopnosti, jazykový cit, grafomotorika.. Cenné je také to, že je podporován aktivní vztah mezi dítětem a rodičem.

7. Metodická setkání

Pro logopedické asistentky z mateřských škol z celého spádového okolí pověřené obce Roudnice n.L. pořádá setkání SPC Litoměřice (podle metodického pokynu MŠMT k zabezpečení logopedické péče ve školství č.j. 21 224/58–24)

8. Odborné semináře

Za spolupráce MŠ Sluníčko a SPC Litoměřice jsou pořádány pro učitelky a ředitelky mateřských škol z celého zmiňovaného okolí semináře, které vedou odborníci SPC Litoměřice. Tématicky se semináře týkají důležitých otázek, objevujících se v předškolní výchově. Jedná se například o problematiku **logopedie, školní zralosti, odkladů školní docházky, specifických poruch učení.**

9. Odborné praxe

Škola umožňuje, na základě, smluv absolvování odborné praxe studentům středních a vysokých škol. Zajišťuje jim odborné vedení.

1.4 Partneri MŠ Sluníčko a detašovaného pracoviště SPC Litoměřice

S mateřskou školou Sluníčko spolupracují subjekty které mají zájem na harmonickém vývoji dětí předškolního věku a jsou v úzkém kontaktu s dětmi, které mohou mít speciální vzdělávací potřeby. Jsou to:

1. Rodiče dětí

Rodičům dětí předškolního věku záleží na jejich správném vývoji. Většinou nemají povědomí o poskytovaných službách, začínají se o problematiku zajímat až v okamžiku, kdy se vyskytne problém a jejich dítě speciálně pedagogickou péčí potřebuje.

2. Mateřské školy

Vychovávají a vzdělávají děti předškolního věku. Zkušené učitelky často odhalí problém ve vývoji dítěte, upozorní na něj rodiče a poradí jim, kde mají hledat pomoc.

3. Praktičtí lékaři pro děti a dorost

Setkávají se s rodiči a znají dobře své pacienty, zjistí-li problém u dítěte, mohou být styčným bodem při předávání informací o možnostech a nabídce speciálně pedagogické péče a nasměrovat rodiče správným směrem. Přicházejí do styku i s dětmi, které potřebují péči a nenavštěvují žádnou z mateřských škol.

4. Odbor sociálních věcí a zdravotnictví Městského úřadu Roudnice n.L.

Pomáhá při spolupráci se sociálně slabými rodinami.

5. Zřizovatel Město Roudnice n.L.

Zajišťuje materiálně-technické podmínky k provádění speciálně pedagogické péče.

2. Národní program rozvoje vzdělávání v České republice (Bílá kniha)

Vznik modelu speciálně pedagogické péče, popsané v první kapitole umožnily změny ve společnosti a potřeba nových a širších přístupů ke vzdělávání. Školství v České republice funguje na základě zákonných norem, které byly vytvořeny podle dlouhodobých zkušeností a diskuse mnoha na problematice zainteresovaných partnerů a pohledů z mnoha oborů. Současně se školskými zákony vznikala i Bílá kniha. Je to projekt důležitý pro vývoj vzdělávací soustavy ve střednědobém horizontu, zabývá se problematikou školství v souvislosti s vládním strategickým plánováním sociálně ekonomického rozvoje. Je otevřeným dokumentem, který má být pravidelně podrobován kritice a měněn v závislosti na změnách ekonomické situace společnosti. Zmíněné dokumenty umožňují demokratický přístup ke vzdělávání a určují pravidla fungování škol a školských služeb. Mateřské školy Sluníčko, která je od roku 1995 právním subjektem, byly a jsou školské zákony oporou při vytváření popisovaného předškolního speciálně pedagogického systému.

2.1 Východiska rozvoje vzdělávání v České republice

Národní program rozvoje vzdělávání v České republice (Bílá kniha) vznikl na základě usnesení vlády České republiky č. 277 ze dne 7.dubna 1999. Autoři Bílé knihy vycházeli z analýz a hodnocení českého školství po roce 1990 českými ale i zahraničními odborníky především z Výboru pro vzdělávání Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj. Názorově přispěla i veřejná diskuse nazvaná „Výzva pro deset milionů“, vyhlášená MŠMT. Zde se vyjadřovali sociální partneři, představitelé občanské společnosti a různá zájmová sdružení, zabývající se výchovou a vzděláváním, pracovníci školské správy nebo pedagogičtí pracovníci ze škol.

Výsledkem této rozsáhlé diskuse zúčastněných partnerů se stala konečná podoba dokumentu „Národní program rozvoje vzdělávání v České republice (Bílá kniha)“. Projednána a schválena byla na zasedání vlády České republiky dne 7. února 2001.

Bílá kniha se zabývá třemi klíčovými sektory vzdělávání:

1. Sektor regionálního školství (předškolní, základní a střední vzdělávání)

Společné otázky tohoto sektoru:

- stanovení cílů a obsahu vzdělávání

- veškeré formy systematicky prováděného hodnocení kvality
- procesy změny odehrávající se uvnitř autonomně se spravujících škol
- postavení a profesní činnosti pedagogických pracovníků jako hlavních nositelů proměny ve vzdělávání
- zvláštní důraz na zařízení ovlivňující volný čas dětí a mládeže
- **péče o sociálně a zdravotně znevýhodněné děti**

2. Sektor terciálního vzdělávání

- školy univerzitní a neuniverzitní
- vzdělávání osob po dosažení maturity v pomaturitním odborném studiu a v dalších kratších formách vzdělávání

3. Sektor vzdělávání dospělých

- vztahuje se ke dvěma předchozím sektorům (tzv. školní vzdělávání dospělých)
- profesní, rekvalifikační, zájmové a občanské vzdělávání

Všechny sektory o nichž výše hovoříme mají vztah k námi řešené problematice a jejich neustálé propracování a zdokonalování je důležité pro úroveň předškolní pedagogiky. Např. univerzitní a neuniverzitní školy nám vzdělávají pedagogy, čím je vzdělávání kvalitnější, tím je i úroveň předškolní výchovy lepší. V celoživotním vzdělávání si pracovníci doplňují nové poznatky v oboru. Hodnocení kvality vzdělávání a jeho podmínek přináší celkové zlepšení výchovně vzdělávacího procesu, rekvalifikačního vzdělávání využívají asistenti pedagoga atd.

2.2 Předškolní, základní a střední vzdělávání. Společné otázky

Po roce 1990 se postupně začal přetvářet centralizovaný a direktivní systém regionálního školství, byly přesouvány pravomoci na nižší úrovně řízení a začala se diferencovat úloha jednotlivých partnerů. Na začátku tohoto procesu bylo zavedení právní subjektivity ve školách, čímž vzrostly pravomoci, ale i povinnosti jejich ředitelů. Reformou veřejné správy se dotvořila regionální úroveň a rozšířila se úloha samosprávy. Zákon 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) stanovuje práva a povinnosti jednotlivých partnerů decentralizovaného a participativního systému a vymezuje tím jejich úlohu.

Důležitá je spolupráce státní správy a samosprávy i účast okolní společnosti, sociálních partnerů a rodičů.

1. Úkolem státu je definovat pravidla hry:

- stanovit strategické cíle a určit kompetence jednotlivých účastníků, vytvářet odpovídající podmínky hlavně v ekonomické oblasti
- podpořit mechanismy nepřímého řízení jako je kurikulární politika, evaluace, financování
- naléhat na dosažení společných cílů prostřednictvím kariérového a platového systému.

2. Úkolem regionální, případně obecní úrovně je:

- uplatňovat lokální zájmy
- zodpovídat za zřízení, efektivitu a provoz sítě škol

3. Úkolem školy je:

- realizovat vzdělávací cíle, které si sama stanoví

Školy procházejí změnami vnějšího postavení ke svým partnerům a vnitřní proměnou, kdy se mění jejich funkce, prostředí a klima. Vzrůstá význam výchovné a socializační role školy, která je chápána jako rovnoprávné společenství vzájemně se učících partnerů – učitelů, žáků a jejich rodičů.

2.3 *Problematika předškolního vzdělávání*

Za výchovu a vzdělávání v raném věku zodpovídají především rodiče. První roky života mají velký význam pro utváření osobnosti člověka. Mateřská škola podporuje výchovné působení rodiny, doplňuje je o specifické podněty, rozvíjí je a obohacuje. Pod odborným vedením předškolních pedagogů děti získávají sociální zkušenosti a základní poznatky o životě kolem sebe.

Předškolní vzdělávání není povinné. Ukázalo se, že svým pojetím, výchovným zaměřením a organizací života **má pozitivní vliv na pozdější úspěšnost dětí, úroveň jejich výkonů i schopnost společenské integrace**. Děti (zpravidla od tří do šesti let) se ho účastní v mateřských školách, které jsou od roku 2005 součástí školské soustavy. Děti předškolního věku a s odkladem školní docházky na něj mají zákonný nárok.

Vzdělávání v mateřské škole probíhá podle **Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání**, v němž jsou formulovány **rámcové cíle, obsah**

a **předpokládané výsledky vzdělávání** (kompetence dítěte). Na základě rámcového vzdělávacího programu každá mateřská škola vypracovává **školní vzdělávací program**.

Vysoké školy vypisují programy pro vzdělávání předškolních pedagogů v bakalářských či magisterských programech. Učitelky tak mají možnost získat širší spektrum odborných, speciálně pedagogických i sociálních znalostí a dovedností potřebných pro jejich práci.

2.4 Vzdělávání zdravotně a sociálně znevýhodněných

Kvalitativní posuny zaznamenává vzdělávání dětí se speciálními vzdělávacími potřebami. Jedná se o děti, které potřebují individuální speciálně pedagogický přístup. Jsou znevýhodněné z důvodu zdravotních či sociálních omezení. V posledních letech se mění pohled, už se **neuplatňuje negativní popis jejich neschopností**, ale jsou **zdůrazňovány jejich výkony**.

Současné tendence v oblasti speciálního školství se ubírají směrem **odstraňování segregovaného vzdělávání** dětí se speciálními vzdělávacími potřebami. Je snaha **integrovat je do běžného vzdělávacího proudu** se zachováním alternativní volby vzdělávací cesty těchto dětí a úkolu **zabezpečení rovného přístupu ke vzdělání**. Tendencí je vytvářet alternativní nabídky vzdělávacích programů a **integrovat děti se speciálními vzdělávacími potřebami do běžných škol**. K tomu se musí vytvářet technické, personální i profesní podmínky.

Do budoucna už není možné uplatňovat tradiční způsob vzdělávání, **potřebám dětí se speciálními vzdělávacími potřebami se musí přizpůsobit jeho obsah, forma a metody**. Pro tuto změnu je třeba získat širokou společenskou podporu. Musí se **odstranit bariéry** v budovách, upravit jejich interiér a obstarat kompenzační pomůcky. Je třeba změnit pedagogické a organizační podmínky, cílem je **respektovat dítě, jeho potřeby, přistupovat k němu individuálně**. Rodiče musí být vnímáni jako rovnocenní partneři pedagoga i školy.

Integrace může být prováděna jen tam, kde si to rodiče přejí, a kde je škola schopna zajistit podmínky. Činnosti, které dítě zvládá (výchovy, praktické činnosti) absolvuje v kolektivu třídy, jiné individuálně, v malé skupině nebo za pomoci speciálního pedagoga. **Integrace bude prospěšná pro znevýhodněné děti i jejich spolužáky, kteří se tak učí přirozenou cestou toleranci**.

Nezastupitelnou roli ve speciálním školství hraje poradenský systém, který vytváří potřebné podmínky pro vzdělávání dětí se speciálními vzdělávacími potřebami. Pomáhá při provádění prevence sociální patologie ve školách, podporuje rozvoj osobnosti žáků, pomáhá harmonizaci vztahu rodiny a školy, podporuje integraci dětí se zdravotním postižením do škol. Pomáhá předávat vědomosti o speciálně pedagogických postupech a metodách práce mezi pedagogické pracovníky všech škol.

2.5 Vzdělávání nadaných jedinců

V Bílé knize se nezapomíná ani na péči o nadané a mimořádně nadané jedince. **Nadaní jsou ti, kteří vykazují mimořádně vysokou úroveň své činnosti v omezené oblasti nebo v celém spektru.** Systém péče o nadané u nás většinou ještě chybí. Není možné ani tuto skupinu opomíjet ani znevýhodňovat. Strategie péče o nadané by měla být založena na tom, že dětem předškolního věku a žákům základních škol **nabídne co nejširší paletu činností**, aby bylo možné zvláštní nadání pro tu kterou činnost včas objevit a dále rozvíjet. Výsledky činnosti nadaných jedinců přispívají nejen k jejich duchovnímu uspokojení, ale **významně obohacují společnost a kulturu země.**

2.6 Další profesní vzdělávání

Další profesní vzdělávání je důležité pro pedagogické pracovníky k prohlubování a získávání nových znalostí z oboru. Pedagogové ho ve velké míře využívají. Profesní vzdělávání se podílí na zvyšování úrovně školy.

Dělí se na:

- normativní (povinné) např. pro ředitele škol dle zákona 563/2004 Sb., § 5, odst. 3
- další profesní vzdělávání (nepovinné)

3. Zákonné vymezení problematiky pojednávané v bakalářské práci

Předškolní výchova a speciálně pedagogická péče je vymezena následujícími zákony a vyhláškami:

3.1 Zákon č. 561 z roku 2004 o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

Školský zákon vznikal souběžně s Národním programem rozvoje vzdělávání v České republice (Bílá kniha). Hovoří se v něm o právní úpravě tzv. regionálního školství, tedy oblasti vzdělávání od předškolního, přes základní, střední, vyšší odborné, včetně vzdělávání zájmového, základního uměleckého a jazykového až po poskytování školských služeb v jednotlivých školských zařízeních regionálního školství sloužících. Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). „Tento zákon upravuje předškolní, základní, střední, vyšší odborné a některé jiné vzdělávání ve školách a školských zařízeních, stanoví podmínky za nichž se vzdělávání a výchova uskutečňuje, vymezuje práva a povinnosti fyzických a právnických osob při vzdělávání a stanoví působnost orgánů vykonávajících státní správu a samosprávu ve školství.“ (Valenta, 2006: 18) Školský zákon vyšel ve Sbírce zákonů na podzim roku 2004. Stalo se tak po několika neúspěšných pokusech vlády prosadit novou školskou legislativu. Zákon 561/2004 Sb. nastavuje komplexní právní rámec vzdělávání v České republice, upravuje podmínky vzdělávání a vymezuje práva a povinnosti. Jsou zde též zapracovány a promítnuty změny vyvolané reformou veřejné správy.

3.2 Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů ve znění pozdějších předpisů

Vytváří právní rámec pro tři důležité oblasti výkonu práce pedagogických pracovníků:

- Stanovuje předpoklady pro výkon funkce pedagoga
- Nastavuje některé podmínky pro výkon přímé pedagogické činnosti

- Zavádí nové podmínky dalšího vzdělávání a systém kariérního růstu

Tento zákon kromě úpravy právních poměrů pedagogických pracovníků přinesl ještě úpravu některých dílčích ustanovení zákoníku práce a doplnění zákona o platu.

3.3 Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání ve znění vyhlášky 43/2006 Sb.

V této vyhlášce Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy stanoví podrobnosti o podmínkách provozu a organizaci mateřské školy, počtech přijatých dětí ve třídách mateřské školy, přerušení nebo omezení provozu mateřské školy, stravování dětí, péči o zdraví a bezpečnost dětí, určování úplaty za předškolní vzdělávání v mateřské škole, kterou zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí.

3.4 Vyhláška č. 72/2005 Sb., o poskytování poradenských služeb ve školách a školských poradenských zařízeních

Vymezuje pravidla a obsah poskytování poradenských služeb. Školská poradenská zařízení a školy poskytují bezplatně standardní poradenské služby uvedené v přílohách č. 1 až 3 k této vyhlášce. Činí tak na žádost dětí, žáků, jejich zákonných zástupců, škol nebo školských zařízení. Podmínkou poskytnutí poradenské služby je písemný souhlas rodičů dítěte.

4. Management změny

Změna je jedinou jistotou.

(Veber, 2007: 315)

Péče v MŠ Sluníčko prováděná nad rámec obvyklý ve většině mateřských škol nevznikla náhodou, ale vlivem vnější a vnitřní změny. Bylo nutno reagovat na nezájem klientů o MŠ, který nastal špatným, direktivním řízením školy předchozím managementem. Změna tedy vyšla z krize a přinesla nové kvality a hodnoty pro předškolní pedagogiku ve spádové oblasti města Roudnice n.L.

4.1 Management změny, teoretické podklady

„Stejně jako v přírodě, ani ve společensko-ekonomické realitě nelze hovořit o stabilitě, ale typická je zde proměnlivost, která může mít charakter růstu, ale i degenerace. Změny jsou nevyhnutelným projevem reality.“ (Veber, 2007: 315) Proces změn je nepřetržitý a jeho tempo se stále zrychluje. Změny jsou zárukou prosperity každé organizace.

Změny jsou nevyhnutelným projevem reality:

- vše se vyvíjí a podléhá proměnlivosti
- změna je nepřetržitý proces
- tempo realizace změn se zrychluje (Veber, 2007: 315)

Současný pokrok ve vědě a technice, rostoucí ekonomika a globalizace, vede ke skutečnosti, že postupy manažerů, které jsou známy už od prvních desetiletí dvacátého století, přestávají vyhovovat. Na management organizací je vyvoláván tlak, který ho nutí opustit navyké zvyky a změnit konzervativní přístup k problémům. Organizace, které by se nezabývaly inovacemi, by již ve velmi krátké době mohly mít problémy s konkurenceschopností a v důsledku toho i ekonomickou prosperitou.

Oblasti změn

Důvody ke změně mohou být:

- **Vlastní iniciativa** vedená snahou připravit změnu, jejíž realizace by měla kladný přínos pro organizaci. Tato iniciativa přichází z vnitřku organizace.

- **spontánní změny** – iniciované pracovníky, nebo skupinami pracovníků, jsou vyvolané nedostatky nebo problémy na pracovišti a mohou mít za následek zlepšení pracovních nebo technologických problémů, zlepšení kvality práce, úspor materiálu, energie, zvýšení bezpečnosti práce, zmenšení dopadů na životní prostředí
- **programové změny** – iniciuje je management a mohou mít charakter výzkumných, vývojových či inovačních programů nebo vyhlášení zlepšovacích úkolů
- **Vnější podněty** – organizace je donucena reagovat na změny a podněty z vnějšího okolí. Týká se vztahu zákazníků, konkurentů, nové situací na trhu. Hovoříme o ní jako o reaktivní politice organizace.

Chceme-li mít úspěch, nemůžeme spoléhat na samovolný vývoj, ani na spontánní iniciativu zaměstnanců. Řídit změny je úkolem manažerů na všech úrovních řízení.

V případě vlastní iniciativy i vnějšího podnětu je nutné zjistit problém a řešit ho.

Vnější podnět může mít podobu:

- **Poruchy** – případ, kdy nastal negativní jev, který kdyby nebyl řešen, vedl by v určité oblasti k degeneraci. Provedení změny navozuje včerejší rovnováhu.
- **Ohrožení** – upozorňuje na fakt, že v blízké budoucnosti nastane situace uvedená výše. Uskutečnění změny přináší také včerejší rovnováhu.
- **Příležitosti** – není potřeba reagovat na existující, nebo blížící se negativní jevy, ale objevuje se tu šance pro další rozvoj. Může být spojena s určitými riziky. Využití nabízející se změny přináší prosperitu.

Změny jsou tedy nezbytnou součástí fungování každé organizace a vedou k její prosperitě. Nestačí čekat na samovolný vývoj, ani na vlastní iniciativu zaměstnanců. Je třeba, aby přípravu a realizaci změn prováděli manažeři na všech stupních řízení.

Proces managementu změny má zpravidla tyto fáze:

- **Určení potřeby změny:**

Zde je třeba vytipovat, jaká změna je pro organizaci nutná, účastní se jí všichni pracovníci organizace, hlavní úlohu však má management realizující strategické záměry organizace.

Je potřebné

- **Vědět** – získat informace o všem co se změnou souvisí, co ohrožuje organizaci, jaké se nabízejí příležitosti, proč nastaly problémy, co je podstatou změny a co nám přinese do budoucna
- **Chtit** – management musí jasně stát za nutností změny a její realizace
Důvodem postoje je buď:
 - krize** – nezbytnost změny vyplývá z nedostatků, které mohou ohrozit existenci organizace, nebo způsobit škody
 - vize** – změna je výhodná pro prosperitu organizace
- **Umět** – je třeba mít kompetenci k provedení změny s ohledem na charakter závažnost a nákladnost, změna iniciovaná zdola nebývá naplněna
- **Věřit** – přesvědčení o tom, že změna je správná i v případě neúspěchů

- **Příprava realizace změny:**

Je-li o změně rozhodnuto, je potřeba realizovat přípravy k jejímu provedení:

- **Zabezpečit zdroje – finanční, personální, kvalifikační, materiální atd.**
- **Řídit** vlastní proces změny – příprava, naplánování, realizace, kontrola

V přípravě a realizaci změn je velmi důležité využívat týmové práce.

J.P. Kotter doporučuje při realizaci změn tyto kroky: (Veber, 2007: 333)

Vyvolat vědomí naléhavosti uskutečnit změny – diskutovat o problémech, poukazovat na úspěšnější organizace než jsme my, pojmenovat příčiny špatné situace.

Sestavit koalici prosazující změny – využít charismatických osobností, přizvat na pomoc stmelný tým.

Vytvořit vizi a strategie – vytyčit cíl, ke kterému se má směřovat, získat pro něj pracovníky, dbát na informovanost spolupracovníků, vize sdělovat stručně, jasně, opakovaně.

Sdílet vizi a strategie – dbát na informovanost spolupracovníků, vize sdělovat stručně, jasně, opakovaně, získávat pro ně spolupracovníky.

Posilovat pravomoci zaměstnanců – delegovat pravomoci na důvěryhodné pracovníky, poskytovat jim kvalitní dlouhodobý výcvik, poskytnout jim dostatek informací, vypořádat se s problémovými manažery, kteří dostatečně nemotivují podřízené a změny brzdí, hodnotit podřízené podle toho jak samostatně řeší úkoly.

Vytvářet krátkodobá vítězství – prezentovat je podřízeným i nadřízeným, pomocí nich posilovat důvěru ve správný směr.

Využít výsledků a podporovat další změny – při úspěšné činnosti se zastavit, zhodnotit a vytvářet další cíle a pokračovat tak v další cestě vpřed.

Zakotvit nové přístupy do podnikové kultury – aby se pracovníci smířili s novým pořádkem a nevraceli se zpět do starých zajetých kolejí. Prosazování nových přístupů, které by nebyly pevně zakotveny do skupinových norem a hodnot sdílených v organizaci, by mohlo mít za následek jejich znehodnocení.

Přijetí a stabilizace změny

Je ověřeno, že lidé lépe přijímají změnu, pokud se na ní od počátku podílejí, než když jsou k ní přinuceni. Na úspěch má vliv, když jsou pro ni získáni lidé, kterých se týká. Většinou ji lidé odmítají z důvodu, že jsou zvyklí na navyklý způsob, nebo proto, že se bojí ztráty jistoty. Odstranění odporu u zúčastněných je úlohou výkonného managementu. Je třeba, aby vedoucí pracovník ke změně své podřízené vedl.

Je nutné:

- **Informovat spolupracovníky o nutnosti změny a její podobě.**
- **Zapojit spolupracovníky již do přípravy změny.**
- **Komunikovat s pracovníky a vysvětlovat přínos změn pro ně samotné.** (rozšíření jejich kvalifikace, zvýšení mzdy, profesní růst, široké uplatnění)
- **Vysvětlit, jak budou řešeny nežádoucí jevy.**
- **Věnovat velkou pozornost vysvětlování obav a připomínek ke změnám.**

Pracovníci přijmou lépe změny, když zjistí, že pro ně budou přínosem. Změny mohou znamenat objevení se přebytečných pracovníků a s tím může souviset propouštění zaměstnanců. Pro důvěru pracovníků je potřeba naplánovat, jak jim připravit novou pracovní příležitost a to nejlépe rozšířením provozních aktivit, aby bylo využito jejich dosavadní kvalifikace, nebo aby našli ve firmě příležitost pro dílčí rekvalifikaci.

V současném globalizovaném světě se mění potřeby zákazníků – rostou jejich nároky, zvyšuje se konkurence. Management každé organizace by měl na tyto změny pružně reagovat, předvídat jejich důsledky a hledat v nich příležitost ke změně a inovaci. Východiskem novinek je invence, tvůrčí duch člověka, který přináší náměty, nápady, ideje, ty se realizují do inovací, posunují organizaci vpřed a přinášejí jí prospěch.

4.2 Řízení změny ve škole

V posledních letech se bouřlivě mění celá společnost. Proměna se nevyhýbá ani školství a oblasti jeho řízení.

- **Proč se zabývat změnami?**

Každá úspěšná škola musí reagovat na požadavky měnícího se prostředí, přizpůsobovat se jim. Hlavní roli v procesu změn hraje vedoucí pracovník. Chce-li být úspěšný, musí se vzdělávat v problematice managementu a hlavně znát problematiku procesu změn a jeho řízení.

- **Odkud přichází podnět ke změně?**

Může přijít shora – z MŠMT, krajských úřadů, od zřizovatele, od rodičů a veřejnosti nebo může vzejít přímo ze školy.

- **Mají lidé rádi změny?**

„Lidé se změnám brání – důvodem k tomu mohou být skutečnosti, že je pohodlnější nedělat nic nového, že nové v sobě nese jisté riziko neúspěchu, že nevíme, jak má nové přesně vypadat.“ (Veber, 2007: 316). V každé změně je mnoho neznámého, většinou změna vyvolává strach. Zasáhne zaměstnance školy, děti i rodiče. Může být chápána jako hrozba a zdroj nejistoty. Jen málo lidí ocení již od počátku její potřebnost, neodvratnost a základ dalšího úspěchu.

- **Jak překonat strach ze změn?**

Překonat strach z neznámého lze objasněním a vysvětlením toho čeho se obáváme. Pomáháme lidem, aby pochopili změnu obecně i konkrétně. Informujeme je tváří v tvář, vycházíme ze seriózních úvah podložených fakty.

- **Jak charakterizovat úspěšné organizace?**

Hlavním důvodem pro mimořádné výsledky je samozřejmé přijímání změn. Společnosti, které ochotně přijímají změny jsou učícími se organizacemi. Je potřeba mít koncepci toho, jak by měla organizace fungovat a jak by se měla vyvíjet. Koncepce musí zůstat otevřená, aby se mohla měnit pod vlivem nových poznatků a zkušeností. V plnění plánů je dobré pokračovat postupně po malých krocích.

- **Kterou školu je možné považovat za úspěšnou?**

Je to škola která:

- Má formulované cíle a koncepci.
- Řídí se požadavky, které si sama stanovila.

- Lidem v ní umožňuje dosahovat cílů různými cestami.
- Problémy řeší tam, kde vznikly a kde jsou pro ně potřebné informace.
- Pravomoci deleguje a komunikace v ní je otevřená a přímá.
- Záměry uskutečňuje podle jejich závažnosti, nikoli podle toho jakou má pozici ten, který je vyslovuje.
- Podporuje střetávání názorů ve smyslu tvořivé komunikace.
- Podporuje konstruktivní řešení konfliktů.
- Odměňuje spolupráci prospěšnou pro organizaci.
- Minimalizuje soutěžení a rivalitu.
- Respektuje individualitu a svobodu zaměstnanců a organizuje podle toho práci.
- Věnuje velkou pozornost odměňování. Hodnotí práci každého a zdůrazňuje závislost jednoho na druhém. Každý se hodnotí ve srovnání s ostatními a k hodnocení se vyjadřují ostatní pracovníci – oceňují vše pozitivní, čeho bylo dosaženo.

Filozofie úspěšných organizací:

Respektování individuality, dopřívání lidem být vítězi, ponechávání prostoru k seberealizaci, zacházení s lidmi jako s dospělými. Důležitá je rovnováha mezi autonomií a kontrolou, aby se samostatnost nezměnila v nevázanost.

• Které další rysy mají úspěšné organizace?

Neustrnují na místě, nejsou spokojeny samy se sebou ale zabývají se zpětnou vazbou, vyhodnocují informace získané z vnitřku i z venku a pružně na ně reagují. Zlepšují podmínky pro práci a růst všech svých pracovníků. Podporují kvalitu mezilidských vztahů, možnost vyměňovat si zkušenosti, konfrontovat své názory s nezávislým odborníkem.

• Co nejvíce působí na úspěšnost školy?

Konzultace o koncepci školy mezi pracovníky, s žáky i rodiči přijímání hodnot, které jsou sdíleny. Nejpodstatnějším článkem je ale kvalita nejvyššího vedení. Ředitelé musí mít představivost, realisticky určené vize, které jim umožňují dosahovat úspěchy nyní i v budoucnu. Uvědomují si specifickou výchovných, sociálních i intelektuálních cílů, sdělují je spolupracovníkům, realizují je. Mají pochopení pro učitele i žáky, nechybí jim

smysl pro humor. Svým přístupem k práci jdou příkladem. Při řízení delegují pravomoci, ale uvědomují si, že konečnou zodpovědnost nesou sami.

- **Co potřebuje manažer k úspěšnému řízení změn?**

Soubor vědomostí, dovedností, osobnostních postojů, hodnot. Být moudrý a umět naslouchat svým zaměstnancům, chovat se k nim jako k dospělým. Brát ohled na jejich potřeby a cíle. Mít schopnost vzbuzovat nadšení k činnostem. Mít chuť se neustále vzdělávat, sledovat odborné trendy a uvádět je do praxe. Ve vzdělávání podporovat i své podřízené. Nabytých vědomostí, zkušeností a dovedností je třeba důkladně využívat k efektivní organizaci lidské práce. Zaměstnance je třeba vhodně motivovat a podporovat jejich tvůrčí schopnosti. Člověk sám nedokáže tolik co sehraná skupina – tým, který pružně reaguje na potřeby prostředí snaží se vyhovět jeho požadavkům a umožňuje organizaci být konkurenceschopnou.

4.3 Změny v mateřské škole Sluníčko

Etapy řízení změny:

- **Krise, strach, charakteristika situace, personální změny**

V posledních letech prošla mateřská škola Sluníčko velkými změnami. Impulsem pro ně byla existenční nutnost. V roce 2002 došlo k selhání managementu, na základě provedené inspekce byla z důvodu nezvládnutí povinností odvolána z vedení školy tehdejší ředitelka. Byl vypsan nový konkurz, ustanoveno nové vedení. Při prvním následném zápisu dětí se projevila krize. Do základní školy mělo odcházet třicet dětí a k zápisu se jich dostavilo pouze šest. Důvodem byla ztráta důvěry veřejnosti a rodičů v mateřskou školu Sluníčko. Nedostatek dětí zapříčinil nedostatek finančních prostředků na platy pro zaměstnance. Bylo nutné nejprve snižovat úvazky zaměstnanců. Atmosféra v této době byla velmi napjatá. Projevil se strach pracovníků a existenční nejistota. Bývalé vedení zůstalo dále mezi zaměstnanci školy a ještě více komplikovalo vnitřní klima a zhoršovalo image školy na veřejnosti. Stále klesal počet dětí, byla utlumena jedna třída a tak musely být propuštěny dvě síly z důvodu nadbytečnosti. Řada přišla právě na ty, které situaci způsobily. Byl to proces interakce, dialogu, zpětné vazby, vytváření plánů, potýkání se se smíšenými pocity, frustrace, nepořádku a zmatku. Vyvrcholením všeho byla petice proti nové ředitelce, zorganizovaná hrstkou rodičů v jejichž pozadí stály propuštěné učitelky. Došlo též k zpolitizování kauzy na úrovni města. V té době byly organizovány časté porady, na nich byla vysvětlována situace,

rodily se plány, každý měl možnost se vyjádřit k aktuální situaci kritickou připomínkou, přispět nápadem nebo radou.

- **Stabilizace situace, hledání východiska z krize, vytváření cílů, přesvědčování zaměstnanců**

Strach zaměstnanců byl zmírněn po propuštění nadbytečných sil. Na pracovišti už nebyl nikdo přebytečný. Došlo ke zklidnění, bylo nutné formulovat jasné cíle, srozumitelně je sdělit, získat pro ně spojence a dovést záměr do konce, na němž stojí úspěšná organizace. Byl zvolen otevřený, laskavý, vstřícný přístup k partnerům. Bylo řečeno, že se ke každému budeme chovat tak, jako by to byla velmi vážená vzácná návštěva. Věděli jsme, že získání ztracené pověsti bude trvat velmi dlouho, a že musíme být trpěliví. Nové vedení dlouhodobě získávalo důvěru spolupracovníků dodržováním norem a zodpovědným přístupem k práci, vlastním osobním příkladem.

- **Vytyčení budoucí vize a její postupná realizace**

V nezáviděníhodné situaci škoie pomohla náhoda. Ředitel litoměřické speciální školy nás požádal o poskytnutí prostor pro speciálního pedagoga, zaměstnance jejich speciálně pedagogického centra na dobu rekonstrukce. Ochotně jsme vyhověli a už to tak zůstalo. V mateřské škole Sluníčko postupně začala vznikat nová koncepce zaměřená na speciálně pedagogickou péči. Vzniklo detašované pracoviště Speciálně pedagogického centra v Litoměřicích. Tomu ovšem předcházely stavební úpravy podle kritérií KHS za velké materiální podpory zřizovatele školy, kterým je Město Roudnice n.L. Péči logopeda, surdopeda začaly využívat děti ze spádové oblasti města Roudnice n.L., kde takové služby do té doby chyběly. Rodiče už nemusí absolvovat cestu do 20 km vzdálených Litoměřic, odborník přijíždí za nimi. Ušetří čas, peníze a lépe návštěvu skloubí s pracovními povinnostmi. V souvislosti s fungováním SPC jsme se dostali do kontaktu s rodiči dětí, které z důvodu svého zdravotního postižení nemohou navštěvovat běžnou mateřskou školu a ti nás žádali, zda by nemohly navštěvovat školu naši. Nastala jednání se zřizovatelem, KHS, krajským úřadem, následovala opět rekonstrukce prostor vedoucí k bezbariérovému provedení. 1. ledna 2005 byla otevřena třída pro děti souběžně postižené více vadami. Rodiče je dovážejí podle potřeby z celého spádového okolí města Roudnice n.L. Začátky nebyly lehké,

protože znevýhodněné děti přišly přímo z rodin. Nebyly schopné se odloučit od matky. Nejprve probíhal adaptační proces, kdy si v mateřské škole zvykaly děti spolu s matkou. Až po delší době byly schopné ve škole pobývat samy. Čas potvrdil, že doba strávená v mateřské škole přispěla k prospěchu dětí ve všech stránkách činností a posléze i k jejich lepšímu začlenění do povinné školní docházky. Ještě před tím byla přijata učitelka právě do speciální třídy a později bylo možné zaměstnat ještě asistenta pedagoga, bez něhož by se péče o děti nedala při kombinaci postižení zvládnout. Vše bylo průběžně vyhodnocováno, škola získávala zpět důvěru. Na poradách jsme plánovali jak dál, všichni zaměstnanci (pedagogičtí i provozní) měli možnost vznést připomínky a názory, náměty pro další plánování.

- **Podpoření stability zlepšováním firemní kultury školy**

S dosahováním dílčích úspěchů se objevovala a rostla důvěra zaměstnanců i veřejnosti, která byla podpořena budováním firemní kultury v podobě:

- přejmenováním školy na MŠ Sluníčko Roudnice n.L., Školní 1805
- zřízením informační tabule při vchodu do školy
- přijetím loga školy
- zhotovením informativního letáku o škole
- vytvořením samolepek s logem a) pro děti bez textu
b) pro dospělé s textem
- vyrobením reklamního hrnku, který je rozdáván partnerům školy
- vytvořením školní vlajky, používané při svátečních dnech
- sbíráním podkladů pro vydání etického kodexu školy
- zorganizováním oslav k třicetiletému výročí založení a s tím související prezentace na veřejnosti
- pořádáním společných oslav pro děti, rodiče a veřejnost

- **Provedení dalších změn**

Vzhledem k tomu, že v jednom křídle mateřské školy je umístěna speciální třída, sousední běžná třída může být z kapacitních důvodů naplněna jen do počtu osmnácti dětí. Malého počtu dětí ve třídě bylo opět využito pro potřebné děti ke speciálně pedagogické péči. Do malého kolektivu jsou integrovány děti se speciálními vzdělávacími potřebami. Učitelce zde též pomáhá asistentka pedagoga. Do školy odtud

odešlo dítě s Aspergerovým syndromem. Nyní je zde je integrováno dítě s autistickými rysy, dále dítě řečově a tělesně postižené po autonehodě, jehož stav se po specializované péči logopeda a pobytu v lázních rapidně lepší. Z jiné mateřské školy sem přestoupil chlapec, který má poruchy chování.

Zatím byly představeny dvě třídy mateřské školy, jsou zde však ještě tři běžné třídy v nichž jsou děti které se pravidelně stýkají se zdravotně znevýhodněnými kamarády. Tyto děti už budou po celý zbytek života vědět, jak se k znevýhodněným kamarádům mají chovat a jejich přítomnost kdekoli pro ně bude samozřejmostí.

Dalším kladným rysem systému je, že vznikla přátelství matek, které vodí děti do speciální třídy. Před nástupem byly na svůj problém samy, nyní si vyměňují zkušenosti, podporují se a jezdí se školou na ozdravné pobyty.

- **Evaluace a monitorování změny**

Beze strachu můžeme říci, že změna, kterou jsme provedli v MŠ Sluníčko ve prospěch dětí předškolního věku v oblasti speciální pedagogiky pro oblast pověřené obce Roudnice n.L. přinesla mnoho pozitivních výsledků. Zřizovatel, Město Roudnice n.L., vždy osvíceně podpořil předkládané koncepce finančně i duchovně. Pomohl tak k hladké realizaci plánů. Rodiče šetří peníze a čas – nemusí dojíždět daleko za odborníky. O nabízenou péči je stálý zájem, proto předpokládáme, že se bude dále rozvíjet. Během práce získáváme další zkušenosti, které využíváme a budeme neustále využívat k dalšímu zlepšování založeného systému. Jak jsme poznali, nevydali jsme se tou nejjednodušší cestou, určitě se nabízela pohodlnější řešení, ale o to více nás dosažené výsledky těší. Odměnou je, že existují rodiče, kteří dovážejí děti za naší péčí ze vzdálených míst a naši školu si vybrali záměrně ze široké nabídky. Už neplatí, že o naši školu není zájem. Ze společenství zaměstnanců se stal nadšený tým, který nemá problém se splněním vytyčených cílů, nerozhoduje zda se jedná o uklízečku, učitelku, kuchařku nebo ředitelku. Všichni mají stejné možnosti, snaží se vzájemně podporovat a společně s velkou odpovědností plní své úkoly. Zodpovědný přístup k práci dokládá, že pět pedagogů studuje speciální pedagogiku ve vysokoškolském studijním programu.

V současné době jsme rádi, mají-li zaměstnanci chuť se vzdělávat, roste tím prestiž školy. Po dokončení studia jim ale můžeme nabídnout pouze devátou platovou třídu (ředitelkám desátou) zatímco v jiných pracovních zařazeních mohou získat plat vyšší. Bojíme se proto oprávněně, že odejdou. Pro pracovníka s vysokoškolským

vzděláním není práce v mateřské škole příliš lákavou vyhlídkou, avšak mateřské školy z důvodu zvyšování odborné úrovně vysokoškolsky vzdělané odborníky potřebují. V případě, že tento problém nezačne být řešen kompetentními orgány, může brzo vzniknout krize.

- **Úloha ředitelky v řízení změny**

Ředitelka měla na počátku nezáviděníhodnou, nejistou pozici. Musela spolupracovníky přesvědčit o nutnosti započaté změny. Ukázat, že ne řeči, ale činy mají cenu. Provádět soustavnou kontrolu a hodnotit práci zaměstnanců i svoji. Její jistota postupně rostla se stabilizací situace. Nejprve musela velké množství nejen řídicí práce vykonávat sama, např. v případě, že uklízečka řekla že to nebo ono nejde, vyzkoušela si to a zároveň jí dokázala, že to jde. Vše probíhalo v malých krocích, postupně byly delegovány pravomoci. Nyní se každý stará o to, co nejlépe umí, co je mu blízké a škola funguje jako sladěné soukolí. Stále je však co zlepšovat a zdokonalovat, musíme být neustále na pozoru, vnímat signály z vnitřního i vnějšího prostředí, protože v budoucnu již nechceme provádět změnu z důvodů krize, ale jen z důvodů vize.

Osvědčenou metodou ředitelky je využívání nepřítomnosti pracovníků, během níž si formou zástupů vyzkouší práci v různých pozicích na vlastní kůži. Zjistí organizační a materiální nedostatky, získá vhled do situace, pomáhá jí to při hodnocení a rozboru po hospitacích.

V úspěšné organizaci změna nikdy nekončí, probíhá neustále jako reakce na potřeby společnosti, zaměstnanců, či klientů. Je třeba, aby směřovala k obecné spokojenosti zúčastněných partnerů.

5. Praktická část - výzkumné šetření k problematice informovanosti partnerů o předškolní speciálně pedagogické péči a spokojenosti s ní

Součástí koncepce Mateřské školy Sluníčko Roudnice n.L. je speciálně pedagogická péče, která se netýká jen dětí vlastní školy, ale zasahuje do předškolní výchovy v celé oblasti pověřené obce Roudnice n.L. Je zde nabízena kvalitní komplexní speciálně pedagogická péče při které spolupracuje MŠ Sluníčko, detašované pracoviště SPC Litoměřice, mateřské školy z oblasti pověřené obce Roudnice n.L., praktičtí lékaři pro děti a dorost, odborníci z klinické praxe a rodiče dětí, které péči potřebují. Pro ověření informovanosti o nabízených službách bylo provedeno dotazníkové šetření mezi rodiči, pedagogy mateřských škol a praktickými lékaři pro děti a dorost. Cílem šetření bylo zjistit informovanost o nabízených speciálně pedagogických službách a spokojenost s nimi. Zjištěné skutečnosti budou východiskem pro zpracování dalšího plánu postupu.

5.1 Popis výběrového vzorku

Našimi potencionálními klienty jsou všechny děti předškolního věku v oblasti pověřené oce Roudnice n.L. O využívání služby rozhodnou jejich zákonní zástupci, tedy rodiče. Rodiče buď mají informace o poskytovaných službách, nebo jim je mohou v případě potřeby předat mateřské školy, či praktičtí lékaři pro děti a dorost. Praktičtí lékaři pro děti a dorost přicházejí do styku i s dětmi, které nenavštěvují mateřskou školu a péči potřebují. Našimi respondenty ve výzkumném šetření tedy budou:

- praktičtí lékaři pro děti a dorost
- pedagogičtí pracovníci z mateřských škol
- rodiče dětí předškolního věku

Jedná se o kvantitativní výzkum. Výběr respondentů v případě mateřských škol a praktických lékařů pro děti a dorost byl záměrný, v případě rodičů dětí náhodný. Výběr ve všech třech případech je vždy reprezentativní – vybrané osoby reprezentují

zkoumané prostředí. Všechny údaje vyplynuly z šetření v oblasti pověřené obce Roudnice n.L.

5.2 Cíl šetření

Cílem praktické části je zjistit pomocí nestandardizovaného dotazníku:

1. Stav informovanosti současných partnerů nebo potencionálních klientů o speciálně pedagogických službách, které poskytuje, nebo zprostředkovává mateřská škola Sluníčko.
2. Názor klientů, jak hodnotí poskytovanou speciálně pedagogickou péči a její výsledky.

5.3 Stanovení předpokladů

1. **Praktičtí lékaři pro děti a dorost jsou informováni o speciálně pedagogické péči poskytované mateřskou školou Sluníčko.**
2. **Praktičtí lékaři pro děti a dorost doporučují speciálně pedagogickou péči v případě potřeby rodičům svých pacientů.**
3. **Pedagogičtí pracovníci v mateřských školách vědí o speciálně pedagogické péči.**
4. **Pedagogové mateřských škol v regionu dále informují o speciálně pedagogické péči rodiče dětí, které péči potřebují.**
5. **Klienti (rodiče a děti), kteří nevyužívají speciálně pedagogické péče a neúčastní se předškolní výchovy v mateřské škole Sluníčko nejsou o této péči informováni.**
6. **Klienti, kteří speciálně pedagogické péče využívají, jsou s ní spokojeni a dosahují výrazného zlepšení při nápravě problému.**

5.4 Metoda šetření

K ověřování uvedených předpokladů byla zvolena metoda dotazníku, s uzavřenými a otevřenými otázkami. Vstupní část se skládá z průvodního dopisu, kde je uvedeno jméno autora, vysvětluje cíl dotazníku. Obsahuje pokyny, jak dotazník vyplňovat, jak dlouho bude vyplnění trvat, kam a jak vyplněný dotazník odeslat. Druhá část obsahuje vlastní položky a otázky. Na počátku jsou položky faktografické, dále otázky složitější. Pro vytvoření dotazníku byl proveden pilotní výzkum na souboru pěti respondentů. Byla ověřena jasnost formulace otázek a doba, za kterou je možno dotazník vyplnit. V důsledku toho byla změněna formulace dvou otázek a dvě byly vypuštěny.

5.5 Vyhodnocení získaných údajů a interpretace zjištění

Dotazník č.1 pro praktické lékaře a dorost

V popisované oblasti působí šest praktických lékařů pro děti a dorost. Dotazník byl zadán při osobní návštěvě administrátorem. Lékaři administrátora přijali vstřícně a bylo vidět, že mají o problematiku zájem, jsou o ní informováni a že péče jejich pacientům pomáhá. Návratnost dotazníku díky způsobu administrace čímž bylo osobní jednání je 100%.

Vyhodnocení dotazníku č. 1

	<i>otázky</i>	<i>ano</i>	<i>spíše ano</i>	<i>spíše ne</i>	<i>ne</i>
1.	Víte kde se v Roudnici n.L. nachází MŠ Sluníčko?	6	0	0	0
2.	Jste informován(a) o její nadstandardní speciálně pedagogické péči?	6	0	0	0
3.	Doporučujete tuto péči v případě potřeby rodičům svých pacientů?	6	0	0	0
4.	Doporučujete speciálně pedagogickou péči často?	2	4	0	0
5.	Máte zpětné informace, že rodiče Vašeho doporučení využívají?	3	3	0	0
6.	Zaznamenáváte, že péče MŠ Sluníčko přináší dětem kladné výsledky?	2	4	0	0

Otázka č. 7

Jste-li informován(a) o poskytovaných službách MŠ Sluníčko, napište prosím, kde jste se o nich dozvěděla?

- Při osobní návštěvě ředitelky školy. (5x)
- Od rodičů pacientů. (1x)

Otázka č. 8

Který druh speciálně pedagogické péče děti na Vaše doporučení nejvíce využívají?

- Logopedické péče. (6x)

Otázka č. 9

Věděl(a) byste nějaké další náměty pro zlepšení či doplnění speciálně pedagogické péče v MŠ Sluníčko?

Na tuto otázku nebyla uvedena žádná odpověď.

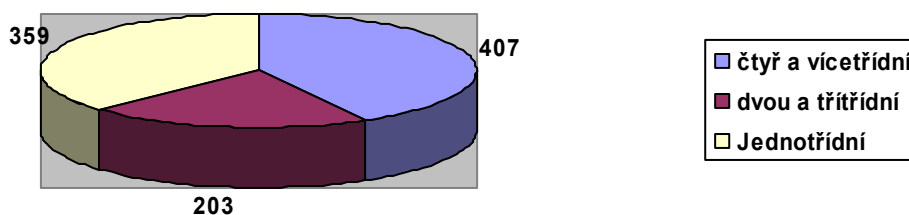
Z dotazníku vyplynulo, že praktičtí lékaři pro děti a dorost jsou informováni o speciálně pedagogické péči v mateřské škole Sluníčko. Péči doporučují a jsou významným prostředníkem při předávání informací o její existenci rodičům dětí, které péči potřebují. Z jejich zkušeností vyplývá, že péče přináší výsledky při nápravě problémů dětí. Tím, že je péče doporučována právě lékaři, získává u rodičů důvěru a přistupují k ní zodpovědněji. Praktičtí lékaři se o péči dověděli od ředitelky školy, která je v počátcích zavádění služeb osobně informovala. Jedna lékařka zavedla praxi teprve před třemi měsíci, ta se o péči dověděla od rodičů dítěte, které má speciální vzdělávací potřeby, a dochází do MŠ Sluníčko.

Dotazník č. 2 pro pedagogy mateřských škol ve spádové oblasti pověřené obce Roudnice n.L.

Dotazník byl rozeslán elektronickou poštou do **22** mateřských škol a vrátilo se **17** vyplněných dotazníků. Návratnost dotazníků byla **77,2%**. Zkoumáním zdroje ze školského odboru města Roudnice n.L. bylo zjištěno, že z celkového počtu **969** dětí, které ve školním roce **2008/2009** navštěvují mateřské školy v oblasti pověřené obce Roudnice n.L., jich **407** navštěvuje školu čtyř a vícetřídní, **203** dvou až tří třídní a **359** jednotřídní.

Graf č. 1

Rozložení dětí podle počtu tříd v MŠ



Graf č. 1 vypovídá, kolik dětí dochází do kterých typů mateřských škol. Při vyhodnocování dotazníků z identifikačních údajů při seřazení dotazníků podle počtu tříd se ukázalo, že školy čtyř a vícetřídní jsou lépe informovány a ve větší míře se zabývají speciálně pedagogickou péčí, než školy menší. Vícetřídní mateřské školy, které sídlí ve stejném městě jako mateřská škola Sluníčko, více využívají nabízenou speciálně pedagogickou péči, protože je pro ně dostupnější. Využívají ji více i rodiče dětí, které do nich docházejí, než rodiče dětí z jednotřídních mateřských škol, které sídlí spíše ve vzdálenějších vesnicích.

Vyhodnocení dotazníku č. 2

		<i>ano</i>	<i>spíše ano</i>	<i>spíše ne</i>	<i>ne</i>
1.	Jste informováni o druzích speciálně pedagogické péče v MŠ Sluníčko Roudnice n.L.	10	7	0	0
2.	Potřebovali byste další podrobnější informace o této péči?	4	7	4	2
3.	Využíváte možností konzultací o problémech dětí, které navštěvují vaši MŠ, v detašovaném pracovišti SPC v MŠ Sluníčko?	7	5	3	2
4.	Jste s poskytovanými službami v MŠ Sluníčko spokojeni?	4	7	1	0
5.	Informujete rodiče dětí, které potřebují specializovanou péči, že se mohou obrátit na MŠ Sluníčko?	15	1	1	0
6.	Využívají rodiče vaše doporučení?	4	6	5	2
7.	Jsou rodiče s péčí spokojeni?	5	4	1	0
8.	Dosáhly, nebo dosahují děti, které navštěvují speciálně pedagogickou péči v MŠ Sluníčko výrazného pokroku při nápravě problému?	7	2	1	0

Otázka č. 9

Jste-li informováni o poskytovaných službách MŠ Sluníčko, napište prosím, kde jste se o nich dozvěděli?

- Na seminářích a setkáních SPC. (16x)
- Při setkáních s učitelkami mateřské školy Sluníčko. (2x)

Otázka č. 10

Který druh speciálně pedagogické péče děti z vaší školy nejvíce využívají?

- Vyšetření školní zralosti. (15x)
- Logopedickou péči. (14x)

- Grafomotorický kurz. (11x)
- Kurz předškolák. (9x)
- Přešly tam děti do speciální třídy. (2x)

Otázka č. 11

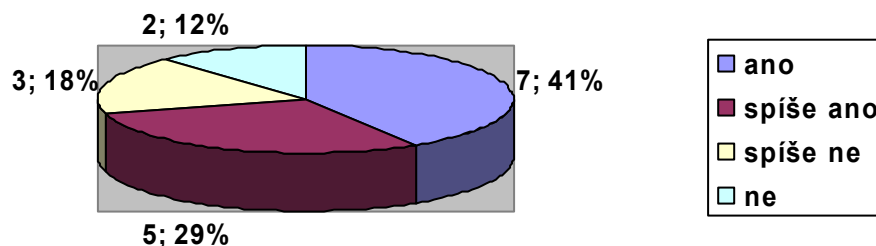
Uveďte prosím případné náměty pro zlepšení, nebo doplnění péče.

- Organizovat častější setkání učitelek mateřských škol. (2x)
- Možnost návštěvy speciálního pedagoga v kmenové mateřské škole. (1x)

V mateřských školách jsou pedagogičtí pracovníci informováni o speciálně pedagogické péči v mateřské škole Sluníčko, potřebovali by však další informace z této oblasti. Většina škol využívá možnosti konzultací s odborníky ze SPC, jsou však i školy, které možnosti nevyužívají. Školy, které služeb využívají, jsou s nimi spíše spokojeny. Většina pedagogů v mateřských školách informuje rodiče dětí, které to potřebují o možnosti využití speciálně pedagogických služeb. Ne všichni rodiče dětí, které to potřebují, péče využijí. Většina rodičů dětí které zmiňovanou péči využívají jsou s ní spokojeni a většina jejich dětí dosáhlo výrazného pokroku při nápravě problému.

Graf č.2 k otázce č. 3

Využití konzultací o problémech dětí mateřskými školami v SPC



Z grafu můžeme vyčíst, že v 70% v mateřských školách pedagogové využívají nebo spíše využívají konzultací o problémech dětí s odborníky SPC. 30% pedagogů této možnosti nevyužívá, nebo spíše nevyužívá.

Pedagogové se o speciálně pedagogických službách mateřské školy Sluníčko dozvěděli na seminářích speciálně pedagogického centra a od učitelek MŠ Sluníčko. Nejvíce děti v partnerských mateřských školách využívají **vyšetření školní zralosti, logopedickou péči, grafomotorický kurz a kurz předškolák**. Jako námět k další činnosti bylo uvedeno, že je třeba organizovat častěji informační schůzky učitelek MŠ. Byl vznesen požadavek na návštěvu speciálního pedagoga v domovské mateřské škole.

Dotazník č. 3 pro rodiče dětí předškolního věku

Dotazník byl zadáván osobně administrátorem v mateřské škole Sluníčko a v čekárnách praktických lékařů pro děti a dorost. Bylo dotazováno celkem **69** rodičů dětí všech ročníků mateřské školy přibližně ve stejném zastoupení. **25** tázaných mělo dítě **1. ročníku mateřské školy** t.j. od 3 do 4 let, **21** tázaných bylo rodičem dítěte **2. ročníku mateřské školy** ve věku od 4 do 5 let a **23** rodičů dětí **3. ročníku mateřské školy** od 5 do 6 let.

Při vyhodnocování dotazníků vyplynula skutečnost, která nebyla předmětem zkoumání a sice, čím starší dítě rodiče mají, tím jsou o zkoumané problematice informovanější a více jí využívají. Je to pochopitelné, protože rodiče dětí, které mají nastoupit do základní školy a přetrvávají u nich vývojové nedostatky, hledají cestu k jejich intenzivní nápravě. Vyhledávají k tomu odbornou pomoc.

Vyhodnocení dotazníku č. 3

		<i>ano</i>	<i>spíše ano</i>	<i>spíše ne</i>	<i>ne</i>
1.	Slyšel(a) jste o MŠ Sluníčko v Roudnici n.L.?	39	0	0	30
2.	Víte kde sídlí?	36	0	0	33
3.	Účastní se Vaše dítě předškolní výchovy v MŠ Sluníčko?	12	0	0	57
4.	Účastní se Vaše dítě předškolní výchovy v jiné MŠ ?	47	0	0	10
5.	Jste informován(a) o službách pro předškolní děti v MŠ Sluníčko, které jinde v okolí nenajdete?	24	9	14	22
6.	Využíváte pro Vaše dítě (děti) speciálně pedagogických služeb MŠ Sluníčko?	25	0	0	44
7.	Jste s poskytovanými službami MŠ Sluníčko spokojen(a) ?	13	8	4	0
8.	Doporučil(a) jste dál na základě své zkušenosti známým speciálně pedagogickou péči v MŠ Sluníčko?	12	0	0	7
9.	Dosáhlo, nebo dosahuje Vaše dítě navštěvováním speciálně pedagogické péče v MŠ Sluníčko výrazného pokroku při nápravě problému?	14	9	2	0

Otázka č. 10

Jste-li informována o poskytovaných službách MŠ Sluníčko, napište prosím, kde jste se o nich dozvěděla(a).

- V mateřské škole. (27x)
- Od lékaře. (12x)
- Od známých. (16x)
- V mateřské škole Sluníčko. (7x)

Otázka č. 11

Který druh služby Vaše dítě, nebo děti využily, nebo využívají?

- Logopedii. (23x)
- Grafomotorický kurz. (12x)
- Kurz předškolák. (9x)
- Docházku do speciální třídy MŠ Sluníčko. (1x)
- Vyšetření školní zralosti. (7x)

Otázka č. 12

Uveďte, s čím jste byl(a) spokojena a s čím ne.

- Spokojenost s prostředím. (12x)
- S přístupem pedagogů. (18x)
- Nespokojenost s dlouhými objednáacími lhůtami. (6x)

Otázka č. 13

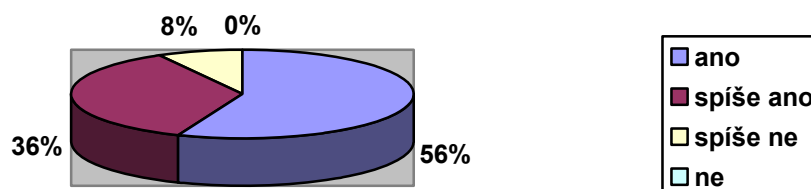
Uveďte prosím, případné náměty pro zlepšení, nebo doplnění speciálně pedagogické péče.

Zkrátit objednáací lhůty. (3x)

O mateřské škole Sluníčko je informována více než polovina dotázaných rodičů. Předškolní výchovy v ní se účastní dvanáct dětí těchto rodičů. O speciálně pedagogické péči ví **34** respondentů. Využívá jí **25** respondentů, což je **36%** z celkového počtu dotazovaných. Většina klientů, kteří péči využívají jsou s ní spokojeni a v některých případech ji i doporučují dál svým známým.

Graf č.3 k otázce č. 9

Dosáhlo Vaše dítě navštěvováním spec. péče pokroku při nápravě problému?



Většina dětí, které využívají péče dosahují výrazných pokroků při nápravě problému.

O poskytované péči se rodiče dětí převážně dozvěděli v mateřské škole kam dochází jejich děti, od praktických lékařů pro děti a dorost. Nejvíce využili dotázaní klienti logopedické péče, pak grafomotorický kurz a kurz předškoláka. Nejméně dotazovaných respondentů se zúčastnilo vyšetření školní zralosti. Klienti byli spokojeni s prostředím v mateřské škole Sluníčko, s přístupem pedagogů. Nespokojeni byli s dlouhými objednacími lhůtami. Jako námět ke zlepšení péče bylo ve třech případech navrženo zkrátit objednacích lhůty.

5.6 Vyhodnocení předpokladů

1. Praktičtí lékaři pro děti a dorost jsou informováni o speciálně pedagogické péči poskytované mateřskou školou Sluníčko.

Předpoklad č. 1 byl potvrzen položkou č. 2 v dotazníku č.1. Všech 6 lékařů pro děti a dorost vypovědělo, že je informováno o speciálně pedagogické péči, která je poskytována v mateřské škole Sluníčko.

2. Praktičtí lékaři pro děti a dorost doporučují speciálně pedagogickou péči v případě potřeby rodičům svých pacientů.

Předpoklad č.2 byl potvrzen položkou č. 3 v dotazníku č.1. Praktičtí lékaři pro děti a dorost sdělili, že pomáhají při zprostředkování informací o speciálně pedagogických službách rodičům potřebných dětí.

3. Pedagogičtí pracovníci v mateřských školách vědí o speciálně pedagogické péči.

Předpoklad č. 3 byl potvrzen položkou č. 1 v dotazníku č.2. Pedagogové ve všech mateřských školách v oblasti pověřené obce Roudnice n.L. mají informace o speciálně pedagogické péči v mateřské škole Sluníčko.

4. Pedagogové mateřských škol v regionu dále informují o speciálně pedagogické péči rodiče dětí, které péči potřebují.

Předpoklad č. 4 byl potvrzen položkou č. 5 dotazníku č. 2. Šetřením se potvrdilo, že pedagogové v mateřských školách dál rodičům přenášejí informace o existenci speciálně pedagogické péče.

5. Klienti (rodiče a děti,) kteří nevyužívají speciálně pedagogické péče a neúčastní se předškolní výchovy v mateřské škole Sluníčko nejsou o této péči informováni.

Předpoklad č.5 byl potvrzen položkou 5 dotazníku č. 3. Většina klientů, kteří péči nepotřebují, není o ní informována.

6. Klienti, kteří speciálně pedagogické péče využívají, jsou s ní spokojeni a dosahují výrazného zlepšení při nápravě problému.

Předpoklad č. 6 byl potvrzen položkou č. 9 dotazníku č. 3. Převážná většina klientů, která poskytovanou péči využívá vypověděla, že je s ní i s jejími výsledky spokojena nebo spíše spokojena.

5. Závěr

V této bakalářské práci byl popsán systém předškolní speciálně pedagogické péče v mateřské škole, který vznikl jako východisko z krize procesem řízení managementu změny. Změna přinesla novou kvalitu nejen pro mateřskou školu, ale i pro předškolní výchovu celé oblasti pověřené obce Roudnice n.L. Systém speciálně pedagogické péče se vyvíjí podle požadavků a potřeb školy i jejích klientů. S uskutečňováním změn postupně začal narůstat kredit školy a zájem o ní. Dokladem toho je 232 procentní přesah poptávky nad možností umístit děti při zápisu pro školní rok 2009/2010. Největší zájem ve městě je právě o mateřskou školu Sluníčko. Důvěra zájemců zavazuje k tomu, aby poptávka o umístění byla uspokojena. Je třeba iniciovat nová jednání se zřizovatelem a hledat nové cesty k vytvoření potřebných míst v mateřské škole.

Cílem práce bylo analyzovat současný stav speciálně pedagogické péče prováděné v MŠ Sluníčko.

Cílem výzkumné části bylo zjistit stav informovanosti a spokojenosti partnerů, pro které je využití v ní zmíněných služeb potřebné a prospěšné. Cíl práce i výzkumné části byl splněn, předpoklady byly šetřením pomocí dotazníku potvrzeny. Získané informace budou dál sloužit pro strategické plánování a rozvoj školy a s ní související speciálně pedagogické péče.

Význam práce:

Zkušenosti popsané v této práci mají obecnou platnost a je možné je aplikovat na pracoviště v jiných regionech.

Výzkumné šetření ukázalo skutečnosti na které je třeba se soustředit, jako např.:

- Pokračovat ve spolupráci s odbornými partnery jimiž jsou praktičtí lékaři pro děti a dorost a pedagogové z mateřských škol v regionu.
- Pokračovat v informační kampani zaměřené ke všem potenciálním zájemcům o speciálně pedagogickou péči.

- K informování široké veřejnosti i odborných partnerů využít všech dostupných prostředků jako jsou např. webové stránky, informační letáky, regionální televize, odborné přednášky, publikování v regionálním tisku atd.
- Hledat nové zdroje směřující k možnosti rozšíření speciálně pedagogických služeb, aby se zvětšila kapacita služeb a tím se zkrátily objednací doby pro klienty. K tomu je třeba jednat se zřizovatelem, s SPC a KÚ.

Chceme-li být ve své práci úspěšní, musíme provádět neustálou evaluaci své činnosti a reagovat změnami na její zjištění. Další zárukou úspěchu je též celoživotní vzdělávání pracovníků.

Seznam zkratk

KHS – Krajská hygienická stanice

KÚ – krajský úřad

MŠ – mateřská škola

MŠ Sluníčko – Mateřská škola Sluníčko Roudnice n.L., Školní 1805

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

OECD – Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

SPC – speciálně pedagogické centrum

Seznam literatury

BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J., aj. *Kapitoly ze školského managementu*. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 1998. ISBN 80–86039–49–8.

BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80–7178–537–7.

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. ISBN 80–85931–79–6.

GOLD, A. *Řízení současné školy o práci učitelů na střední úrovni řízení*. Žďár nad Sázavou: Fakta, 1998. ISBN 80–902614–0–X

HLAVÁČKOVÁ, M. *Roudnice nad Labem a okolí*. Roudnice n.L.: Kulturní zařízení Města Roudnice nad Labem, 2000. ISBN 80–239–7353–3.

KNOTKOVÁ-ČAPKOVÁ, B; aj. *Stylistika, argumentace a akademické psaní*, Praha: FHS UK, 2007

Národní program rozvoje vzdělávání v České republice. Praha: Fortuna, 2000. ISBN 80–7168–746–4

SLAVÍKOVÁ, L.; WOJCYKOWSKA, C.; NEZVALOVÁ, D., aj. *Řízení pedagogického procesu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze 2002.

TOMICKÁ, V. *Orientační logopedické vyšetření*. Liberec: Technická univerzita v Liberci 2004. ISBN 80–7083–806–6

VEBER, J. *MANAGEMENT Základy-prosperita-globalizace*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80–7261–029–7.

WEIHRICH, H.; KOONTZ, H.; *Management*. Praha: East Publishing, 1998. ISBN 80-7219-014-8

Legislativní normy:

Metodický pokyn MŠMT k zabezpečení logopedické péče ve školství č.j. 21 224/58–24

VALENTA, J. *Školské zákony a prováděcí předpisy s komentářem*. Olomouc: Anag, 2006. ISBN 80–7263–323–6

Vyhláška MŠMT č. 73/2005 Sb. o vzdělávání dětí, žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami a dětí, žáků a studentů mimořádně nadaných

Vyhláška MŠMT č.14 /2005 Sb. ve znění vyhlášky 43/2006 Sb. o předškolním vzdělávání

Vyhláška MŠMT č.72/2005 Sb. o poskytování poradenských služeb ve školách a školských poradenských zařízeních

<http://www.msmt.cz/modules/marwel/index.php?rewrite=dokumenty%2Fvyhlasky-ke-skolskemu-zakonu&str=2> (accessed 12.3.2009)

<http://www.zssaldova.cz/SPC.htm> (accessed 10.3.2009)

Přílohy

Příloha č. 1

Přehled mateřských škol a počet dětí v oblasti pověřené obce Roudnice n.L.

Školní rok 2008/2009

	mateřská škola	celkem
1	MŠ Horova	79
	Podlusky	28
2	MŠ Libušina	80
3	MŠ Sluníčko	108
4	MŠ Řipská	112
5	MŠ Dobrovského	45
6	ZŠ Bechlín	28
	Předonín	17
7	ZŠ Doksany	25
8	ZŠ Chodouny	16
9	ZŠ Krabčice	25
10	ZŠ Mnetěš	25
11	ZŠ Mšené lázně	52
12	MŠ Budyně	50
13	MŠ Dušníky	21
14	MŠ H Beřkovice	56
15	MŠ Libkovice	25
16	MŠ Martiněves	18
17	MŠ Račiněves	28
18	MŠ Rohatce	28
19	MŠ Straškov	28
20	MŠ Vědomice	25
21	MŠ Vražkov	24
22	MŠ Vrbice	26
	pověřená obec	969

Příloha č. 2

Dotazník č.1 pro praktické lékaře pro děti a dorost

Vážená paní doktorko, vážený pane doktore,
obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který bude sloužit k analýze poskytované předškolní speciálně pedagogické péče v Mateřské škole Sluníčko Roudnice n.L., Školní 1805, která je zaměřena na oblast pověřené obce Roudnice n.L. Vyhodnocené výsledky šetření budou sloužit k dalšímu zdokonalování a zlepšování zmíněných služeb.

Vyplnění dotazníku trvá přibližně 5-8 minut. Předem děkuji za Váš čas strávený vyplňováním dotazníku.

Věnceslava Koubová

Vlastní šetření

V tabulkách zakřížkujte zvolenou odpověď.

	<i>Otázky</i>	<i>ano</i>	<i>spíše ano</i>	<i>spíše ne</i>	<i>ne</i>
1.	Víte kde se v Roudnici nachází MŠ Sluníčko?				
2.	Jste informován(a) o její nadstandardní speciálně pedagogické péči?				
3.	Doporučujete tuto péči v případě potřeby rodičům svých pacientů?				
4.	Doporučujete speciálně pedagogickou péči často?				
5..	Máte zpětné informace, že rodiče Vašeho doporučení využívají?				
6.	Zaznamenáváte, že péče MŠ Sluníčko přináší dětem kladné výsledky?				

Máte-li k níže formulovaným otázkám co říci, napište prosím výstižnou odpověď.

7. Jste-li informován(a) o poskytovaných službách MŠ Sluníčko, napište prosím, kde jste se o nich dozvěděl(a)?

8. Který druh speciálně pedagogické péče dětí na Vaše doporučení nejvíce využívají?

9. Věděl(a) byste nějaké další náměty pro zlepšení či doplnění speciálně pedagogické péče v MŠ Sluníčko?

Příloha č.3

Dotazník č. 2 pro mateřské školy z oblasti pověřené obce Roudnice n.L.

Vážené kolegyně

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, pomocí kterého provedeme analýzu předškolní speciálně pedagogické péče v Mateřské škole Sluníčko Roudnice n.L., Školní 1805. Vyhodnocené výsledky šetření budou sloužit k dalšímu zdokonalování a zlepšování zmíněných služeb.

Vyplnění dotazníku trvá přibližně 5-8 minut. Vyplněný dotazník odešlete do 5.3.2008 e-mailem na adresu ms.skolniroudnice@tiscali.cz nebo na adresu Mateřská škola Sluníčko Roudnice n.L., Školní 1805, 413 01 Roudnice n.L. Předem děkuji za Váš čas strávený vyplňováním dotazníku.

Věnceslava Koubová

V tabulkách zakřížkujte zvolenou odpověď.

1. Identifikační údaje

MŠ jednotřídní	
MŠ dvou a třítrídni	
MŠ čtyř a vícetrídni	

2. Vlastní šetření

	<i>Otázky</i>	<i>ano</i>	<i>spíše ano</i>	<i>spíše ne</i>	<i>ne</i>
1.	Jste informováni o druzích speciálně pedagogické péče v MŠ Sluníčko Roudnice n.L..				
2.	Potřebovali byste další podrobnější informace o této péči?				
3.	Využíváte možnosti konzultací o problémech dětí, které chodí do vaší MŠ, v detašovaném pracovišti SPC v MŠ Sluníčko?				
4.	Jste s poskytovanými službami v MŠ Sluníčko spokojeni?				
5..	Informujete rodiče dětí, které potřebují specializovanou péči, že se mohou obrátit na MŠ Sluníčko?				
6.	Využívají rodiče dětí Vašeho doporučení?				
7.	Jsou rodiče s péčí spokojeni?				
8.	Dosáhly, nebo dosahují děti, které navštěvují speciálně pedagogickou péči v MŠ Sluníčko výrazného pokroku při nápravě problému?				

Máte-li k níže formulovaným otázkám co říci napište prosím výstižnou odpověď.

9. Jste-li informováni o poskytovaných službách MŠ Sluníčko, napište prosím, kde jste se o nich dozvěděli?

10. Který druh speciálně pedagogické péče děti z vaší školy nejvíce využívají?

11. Uveďte prosím případné náměty pro zlepšení, nebo doplnění péče.

Příloha č. 3

Dotazník č.3 pro rodiče dětí předškolního věku

Vážená paní, vážený pane,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který bude sloužit k analýze poskytované předškolní speciálně pedagogické péče v Mateřské škole Sluníčko Roudnice n.L., Školní 1805, která je zaměřena na oblast pověřené obce Roudnice n.L. Vyhodnocené výsledky šetření budou sloužit k dalšímu zdokonalování a zlepšování zmíněných služeb,.

Dotazník je anonymní a vyplnění trvá přibližně 8-10 minut. Předem děkuji za Váš čas strávený vyplňováním dotazníku.

Věnceslava Koubová

V tabulkách zakřížkujte zvolenou odpověď.

1. Identifikační údaje

rodič dítěte 1. ročníku MŠ (3-4 roky)	
rodič dítěte 2. ročníku MŠ (4-5 let)	
rodič dítěte 3. ročníku MŠ (5-6 let, v případě odkladu školní docházky 7 let)	

2. Vlastní šetření

	<i>Otázky</i>	<i>ano</i>	<i>spíše ano</i>	<i>spíše ne</i>	<i>ne</i>
1.	Slyšel(a) jste o MŠ Sluníčko v Roudnici n.L.?				
2.	Víte kde sídlí?				
3.	Účastní se Vaše dítě k předškolní výchovy v MŠ Sluníčko?				
4.	Účastní se Vaše dítě předškolní výchovy v jiné MŠ?				
5..	Jste informován(a) o službách pro předškolní děti v MŠ Sluníčko, které jinde v okolí nenajdete?				
6.	Využíváte pro Vaše dítě (děti) speciálně pedagogických služeb MŠ Sluníčko?				
7.	Jste s poskytovanými službami MŠ Sluníčko spokojen(a)?				
8.	Doporučili jste dál na základě své zkušenosti známým speciálně pedagogickou péči v MŠ				

	Sluníčko?				
9.	Dosáhlo, nebo dosahuje Vaše dítě navštěvováním speciálně pedagogické péče v MŠ Sluníčko výrazného pokroku při nápravě problému?				

Máte-li k níže formulovaným otázkám co říci, napište prosím výstižnou odpověď:

10. Jste-li informován(a) o poskytovaných službách MŠ Sluníčko, napište prosím, kde jste se o nich dozvěděl(a)?

11. Který druh služby Vaše dítě, nebo děti využily, nebo využívají?

12. Uveďte, s čím jste byl(a) spokojen(a) a s čím ne?

16. Uveďte prosím případné náměty pro zlepšení, nebo doplnění speciálně pedagogické péče.