

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**STRATEGIE PLÁNOVÁNÍ K NAPLNĚNÍ
KAPACITY VENKOVSKÝCH
MATEŘSKÝCH ŠKOL**

Závěrečná bakalářská práce

Autor: Hana Veselá
Obor: Školský management
Forma studia: kombinované
Vedoucí práce: Krabs Zdeněk Ing.
Datum odevzdání práce:

Prohlášení:

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

.....

Hana Veselá

Poděkování:

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu práce panu Ing. Zdeňku Krabsovi za přínosné připomínky k mé práci a všem respondentům, kteří si našli čas na vyplnění dotazníku.

Resumé:

Závěrečná bakalářská práce se zabývá strategickým plánováním pro naplnění kapacity venkovských mateřských škol. Tyto školy mají své specifické postavení a některé z nich vstupují do povědomí veřejnosti až v současné době. Změny, které probíhají ve společnosti, ve vnějším i vnitřním prostředí ovlivňují kapacitu a rozvoj škol.

Jedním z hlavních cílů strategie plánování je získat dostatečný počet klientů a využít k tomu všechny dostupné prostředky.

Závěrečná bakalářská práce přináší aktuální informace o současném stavu venkovských mateřských škol a nabízí doporučení pro management, jak této situace využít ve strategii získávání budoucích klientů školy.

Summary:

The aim of the thesis is to survey the possible strategies for planned full capacity use of pre-school educational facilities (namely kindergartens) in the rural areas of the Czech Republic. This type of schooling facilities holds a rather specific position, and some of such institutions have been noticed by the public only in recent years or even months. The changes that have been and are taking place in the society in both, the internal and the external types of environment, do carry a strong influence on the capacity use and development of schooling facilities.

One of the main objectives of the strategies surveyed in this paper is to gain sufficient, or satisfactory, number of clients of the above named pre-school institutions, and to know how to use all available means and tools in order to achieve such an objective.

The thesis brings up-to-date information about the current situation in the pre-schooling facilities in the rural areas and suggests some steps towards taking advantage of the current situation for the management purposes, namely in creating strategies in recruiting the future clients of the pre-schooling institutions.

Klíčová slova:

kapacita školy, strategie plánování, venkovské mateřské školy, získávání klientů

Keywords:

capacity of the school, strategies in planning, pre-school facilities in rural areas, kindergartens, client recruiting

OBSAH:

Úvod	5
1. Postavení školy.....	6
2. Kapacita koly.....	6
3. Naplnění kapacity školy.....	7
3.1 Vlivy – vnější prostředí.....	7
3.2 Vlivy – vnitřní prostředí.....	9
4. Strategické plánování.....	10
4.1 Důležitost strategie plánování	11
4.2 SWOT analýza	11
4.3 Definice poslání	12
4.4 Cíle školy	12
4.5 Umístění, dostupnost a vybavenost školy	13
5. Předškolní vzdělávání	14
5.1 Demografický vývoj ve Středočeském kraji	14
6. Výzkum	17
6.1 Předmět šetření	17
6.2 Cíl šetření	17
6.3 Výzkumný problém	18
6.4 Metody šetření	18
6.5 Počet respondentů a návratnost	19
7. Výsledky šetření, porovnání, doporučení	19
7.1 Dotazník 1.část	19
7.2 Dotazník 2. část	23
7.3 Dotazník pro rodiče	32
8. Závěr	43
Seznam použité literatury	44
Seznam použitých zkratk	45
Seznam příloh.....	45

ÚVOD

Přechod škol, předškolních a školských zařízení do právní subjektivity, ke kterému došlo v průběhu školního roku 2002/2003, s sebou přinesl výrazné snížení počtu samostatných mateřských škol i součástí. Mateřské školy byly slučovány pod jedno ředitelství, rušeny nebo integrovány se základními školami. Zřizovatelem se stala obec nebo svazek obcí .

V této době malotřídní venkovské mateřské školy bojovaly o přežití z důvodů nízkého počtu zapsaných a docházejících dětí. V současné době je podle dostupných informací situace opačná. Počet žádostí o umístění dítěte do předškolního zařízení převyšuje nabídku volných míst. Proto se má závěrečná bakalářská práce zabývat otázkou – **Jak je naplněna hygienická kapacita malotřídních venkovských mateřských škol?**

Středočeský kraj se řadí v porovnání s ostatními kraji s počtem mateřských škol na druhé místo v České republice. Zaměřila jsem se na mateřské školy s hygienickou kapacitou do 25 dětí, právě ve Středočeském kraji.

Cíl: Ověřit, jak je naplněna hygienická kapacita venkovských mateřských škol a zjistit, zda lze této situace využít ve strategii získávání budoucích klientů školy.

1. POSTAVENÍ ŠKOLY

Školy se setkávají s celou řadou problémů. Jejich činnost je ovlivněna jak vnějším prostředím, které je obklopuje, tak vnitřním prostředím. V souvislosti se změnami, které v prostředí probíhají, se mnohé školy dostávají do problémů, protože nejsou schopny na tyto změny okamžitě reagovat, ale ani tyto změny předvídat.

Škola nemůže spoléhat na to, že když byla jednou postavena a založena, bude sloužit ke svému účelu stále. Takový postoj může vést i k jejímu zániku. Nastává situace, že se školy, zejména jejich management musí chovat tržně a efektivně.¹

2. KAPACITA

Mateřské školy jsou samostatné právní subjekty a jejich prioritou je naplnit svou kapacitu a udržet existenci svého zařízení v konkurenci ostatních.

Kapacita školy se stanovuje na základě Vyhlášky č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých.

Stanoví hygienické požadavky na prostorové podmínky, vybavení, provoz, osvětlení, vytápění, mikroklimatické podmínky, zásobování vodou a úklid mateřských škol, základních a středních škol, konzervatoří, vyšších odborných škol, základních uměleckých škol a jazykových škol s právem jazykové zkoušky a školských zařízení zařazených do rejstříku škol a školských zařízení, zařízení sociálně výchovné činnosti a zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc.

Pokud není naplněna kapacita, hrozí škole zánik, protože nemá dostatek finančních prostředků. Ze státního rozpočtu se za podmínek stanovených školským zákonem poskytují finanční prostředky podle §161 odst.1 písm.c) na činnost škol a školských zařízení zřizovaných obcemi nebo svazky obcí na platy, náhrady platů nebo mzdy a náhrady mezd, na odměny za pracovní pohotovost, odměny za práci vykonávanou na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr a odstupné, na výdaje na úhradu pojistného na sociální

¹ JAKUBÍKOVÁ, D.; *Aplikace marketingu ve školství*. Plzeň : Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998. s. 39. ISBN 80-7082-453-0.

zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a na úhradu pojistného na všeobecné zdravotní pojištění, na přídělky do FKSP a ostatní náklady vyplývající z pracovněprávních vztahů, výdaje na nezbytné zvýšení nákladů spojených s výukou dětí, žáků a studentů zdravotně postižených, výdaje na učební pomůcky, výdaje na školní potřeby a na učebnice, pokud jsou podle tohoto zákona poskytovány bezplatně, a rovněž výdaje na další vzdělávání pedagogických pracovníků, na činnosti, které přímo souvisejí s rozvojem škol a kvalitou vzdělávání. Zřizovatel může na tyto neinvestiční výdaje přispívat, ale zpravidla se to tak nestává. Hradí pouze provozní výdaje. Proto se školy snaží naplnit svoji kapacitu, aby byl rozpočet školy na platy dostačující.

3. NAPLNĚNÍ KAPACITY

Naplnění kapacity je dáno poptávkou, která není stálá a podléhá změnám. Změny jsou způsobeny demografickým vývojem, ekonomickou situací, politicko právními aspekty, sociálně kulturními faktory atd. Proto je třeba provést audit prostředí, který má vliv na poptávku.

3.1 Vlivy vnějšího prostředí:

A) demografické

Popis demografického vývoje, zhodnocení příležitostí a rizik pro školu. Jak by měla škola na vývoj reagovat.

- Pokles porodnosti
- Zvýšení věku porodnosti
- Stoupající rozvodovost
- Stoupající počet partnerství bez uzavření manželského svazku
- Zvyšující se počet dětí, žáků s problémy v učení
- Vylidňování venkova

B) *ekonomické*

Rozbor ekonomických faktorů, které dnes ovlivňují školu, jaké změny probíhají a dají se očekávat. Jak by měla škola reagovat.

- Množství finančních prostředků, které je schopen zřizovatel poskytnout
- Finanční prostředky přidělované státem
- Nízké finanční ohodnocení učitelů – učitelé vyhledávají lépe placená místa
- Vzdělávání pedagogických pracovníků je v důsledku vysokých cen kurzů omezené
- Zvyšují se ceny energií, pomůcek, pojistné, poplatky

C) *přírodní, ekologické*

Popis trendů, které se mohou dotknout školy.

- Hodnocení prostředí, ve kterém je škola situována
- Technologie vytápění, hluk způsobený dopravou
- Výchova dětí a jejich postoj k životnímu prostředí
- Příležitosti k seznamování se s přírodou apod.

D) *technologické*

Jaké změny se objevují, jaké se dají předpokládat, současný stav využívání techniky a technologie ve škole- je nutno dbát na psychohygienické zásady.

- Chybí finanční prostředky na nákup nových technologií, projekční techniky
- Jsou mateřské školy, které dodnes nemají počítač a připojení na internet
- Zaostávání v technologii vede ke ztrátě prestiže školy v očích veřejnosti, hlavně rodičů

E) *politicko právní*

Jak stabilní je politická situace, jaké zákony platí pro školství, jaké změny lze předpokládat a jak by měla škola reagovat.

- V současné době je politická situace velmi nestabilní
- Školy se řídí školským zákonem, přesto po právní stránce dochází stále ke změnám, novelizacím, mění se předpisy, vyhlášky, na jejich shodném výkladu se občas neshodnou ani právníci.

F) *kulturní*

Jaký je postoj veřejnosti ke školství, ke vzdělávání. Jaké změny životního stylu lze předpokládat, jak na ně může škola reagovat.

- Roste hodnota vzdělání jak u dětí, tak u rodičů
- Postoj rodičů se různí, záleží na složení obyvatel v obci, záleží jakou mají lidé v obcích společnou historii, kulturu
- Postoj veřejnosti ke škole je velmi ovlivňován médii
- Mění se životní styl obyvatel, mění se jejich žebříček hodnot
- Je věnována nedostatečná pozornost dodržování etických zásad uvnitř společnosti²

Vnější prostředí zahrnuje i fyzické a právnické osoby, se kterými škola vstupuje do kontaktu. Tvoří je především zákazníci školy, to jsou rodiče a děti. Dále instituce – ministerstvo školství, krajský úřad, obce s rozšířenou působností, zřizovatel, dárci, sponzoři, dodavatelé, veřejnost, partnerské školy a organizace, konkurenční školy atd.

Konkurenci je nutné sledovat, vyhodnocovat její silné a slabé stránky ve vztahu k silným a slabým stránkám vlastní školy i k příležitostem a hrozbám vznikajícím ve vnějším prostředí.

3.2 Vlivy vnitřního prostředí:

Vnitřní prostředí tvoří

- Kultura školy
- Mezilidské vztahy
- Etika
- Organizační struktura
- Kvalita managementu
- Materiální prostředí

Vlivy vnitřního prostředí nelze podceňovat. Jeho kvalita je jedním z rozhodujících a nejsilnějších faktorů ovlivňujících kvalitu práce školy.

Kultura školy si zaslouží větší pozornost. Právě ona může ovlivňovat úspěch či neúspěch školy, její image, její dobré jméno.

² EGER, L . a kol.; *Strategie rozvoje školy*. Plzeň: CECHTUMA ., 2002. s. 25–28. ISBN 80-903225-6-5.

Kultura školy je souhrnem představ, přístupů a hodnot všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.³ Je produktem minulých činností a současně omezujícím faktorem činností budoucích. Může být cíleně budována nebo se může vytvářet dlouhodobě sama.

Kultura se vytváří tehdy, stane-li se určitá hodnota – duchovní, umělecká, řemeslná nebo společenská zvykem a posléze kulturní normou. Úroveň kultury kvalitativně zasahuje do všech oblastí existence školy, od jejího vybavení až po úroveň vzdělávacího procesu. Pověst, kulturnost konkrétního společenství lidí, tedy i zaměstnanců školy není vždy vytvářena většinovým respektováním společně deklarovaných hodnot, ale může být zkreslena jak ve smyslu pozitivním, tak ve smyslu negativním.

Image je kultura organizace prezentovaná veřejnosti, tedy veřejnosti předkládaný obraz organizace, školy. Proto se musí celý tým zaměstnanců snažit naplňovat skutečnou kulturností celý prostor školy.

Klient školy, je-li spokojen, je nejlepším mluvčím školy. Propaguje školu vzhledem k dalším generacím dětí, jejich rodičů i další veřejnosti.

4. STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Strategické plánování je proces, kterým se formulují dlouhodobé strategické cíle a strategie školy tak, aby se efektivně využily zdroje školy s příležitostmi na trhu. Jeho úlohou je pomoci stanovit a dosáhnout reálných dlouhodobých cílů a získat strategickou konkurenční výhodu v určeném čase. Cílem je snížit riziko možné chyby a školu dostat do situace, ve které může předvídat změny, odpovídat na ně, vyvolávat změny a využít je ve svůj prospěch. Je to proces, během kterého se přijímají rozhodnutí. Jeho smyslem je získat pro školu silnější konkurenční pozici, než je současná.⁴

³ EGER, L.; JAKUBÍKOVÁ, D.; *Kultura školy*. Liberec: Technická univerzita, 2001. s. 7. ISBN 80-7083-441-2.

⁴ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. Kapitola 8. s. 189. ISBN 80-85839-45-8.

4.1 Důležitost strategie plánování

Mnoho vedoucích pracovníků se o něj začíná zajímat až v okamžiku, kdy se škola dostává do problémů, které mají delší trvání. Ve škole může nastat úbytek dětí, odchod kvalifikovaných učitelů, nedostatek finančních prostředků, nesoulad mezi vývojem a vybavením školy atd.

Strategické plánování vzniklou situaci okamžitě nevyřeší, ale napomáhá jejímu řešení. Jeho podstata spočívá v definování poslání školy, stanovení reálných cílů školy, vyhodnocení zdrojů, provedení analýzy prostředí, stanovení priorit a strategie.

4.2 SWOT analýza

Výchozím bodem strategického plánování je analýza prostředí – SWOT

Analýza SW(Strength, Weakness) = analýza silných a slabých stránek školy, analýza vnitřního prostředí

Analýza OT (Opportunities, Threat) = analýza příležitostí a hrozeb, které se nacházejí ve vnějším prostředí

Vypracování silných a slabých stránek je významným podkladem pro další práci managementu školy. Silné stránky je třeba posilovat a přeměnit na konkurenční výhodu – na zvláštní schopnost, která ji bude odlišovat od jiných škol a jejíž zásluhou se škola stane výjimečnou. Slabé stránky by měly být analyzovány, jak je odstranit, případně přeměnit na stránky silné.

Příležitosti a hrozby je vhodné seřadit podle pořadí jejich důležitosti. Rychlé rozpoznání příležitostí a jejich využití školou znamená získání konkurenční výhody. Ignorování hrozby může dovést školu k zániku. Včasná reakce školy na určitou hrozbu může naopak tuto přeměnit na příležitost. Intenzita působení jednotlivých faktorů má na každou školu jiný vliv. Teprve po provedení celé analýzy SWOT může vedení školy přistoupit k definování poslání školy.

4.3 Definice poslání

Peter Drucker poukazuje na tři nezbytné předpoklady pro naplnění poslání

- *Prověřte si své slabé stránky a výkonnost. Snažte se dělat lépe to, co už děláte dobře, pokud to stojí za námahu. Víra, že každá instituce může dělat všechno, není na místě. Prohřešíte-li se proti hodnotám, ke kterým se vaše instituce hlásí, bude to mít za následek pokles vaší výkonnosti.*
- *Hledejte ve svém okolí příležitosti a potřeby. Ptejte se, kde můžete přispět ke změně k lepšímu, nastolit nový standart. Standarty určují ti, kteří něco dělají a dělají to dobře.*
- *Zamyslete se nad tím, v co opravdu věříte. Poslání není neosobní.*

Definování poslání by mělo být výstižné a realistické. Mělo by odpovídat na otázky:

- *Kdo jsou zákazníci školy*
- *Jakou potřebu škola uspokojuje, co je jejím cílem*
- *Jaká je její filosofie*
- *Jaké jsou její přednosti a konkurenční výhody⁵*

4.4 Cíle školy

Cíle školy musí být jasné, konkrétní, reálné, vzájemně se nevylučující, časově ohraničené a kontrolovatelné. Nejčastěji uváděné cíle školy jsou:

- Zvýšení počtu dětí, naplnění hygienické kapacity školy
- Zvýšení objemu finančních prostředků z jiných zdrojů
- Zkvalitnění výuky
- Zpestření nabídky mimoškolních aktivit
- Zlepšení materiálního a technického vybavení školy
- Zlepšení interiéru exteriéru školy

⁵ DRUCKER, P.F.;*Řízení neziskových organizací*.Praha : Management Press, 1994.s.18. ISBN 80-85603-38-1.

Formulování cílů je velmi důležité. Podle Paterova principu se uvádí, že odpovědná práce s cíli zajišťuje z 80% náš úspěch. Management školy musí do vytváření cílů zahrnout učitele, pracovníky školy, děti a rodiče, instituce a všechny partnery, se kterými škola vstupuje do kontaktu.

4.5 Umístění, dostupnost a vybavenost školy

Škola může být situována ve městě, na vesnici, v určité lokalitě, na které záleží její využití. Školy umístěné ve městech, v blízkosti velkých podniků mají jiné problémy než školy na vesnicích, kde jsou zřizovány jednotřídky, kde hrozí nedostatek klientů a tím i nedostatek finančních prostředků. Umístění nemusí být chápáno pouze jako geografické, ale může být chápáno jako umístění v myslích zákazníků. To znamená z tohoto pohledu některé školy získávají značné výhody, zatímco jiné strádají. Vždy záleží na dobrém jménu školy prezentované veřejností.

Dostupnost školy neznámá pouze to, zda je dítě místní nebo nemá potíže s dojížděním, ale souvisí to i s finančními a časovými náklady, které musí rodiče vynaložit, aby své dítě dopravili a vyzvedli ze školy, aby byli schopni uhradit stravné, školné a další aktivity, které škola nabízí. V současné době na vesnicích žije velký počet rodin, které bojují se svou sociální situací.

Další role souvisí s vybaveností školy. Školy se snaží získat prostředky z nejrůznějších zdrojů a přesto jsou zde velké materiální rozdíly. K vybavení školy ale patří především lidé, pedagogický sbor a další pracovníci, kteří školu prezentují. Ti jsou ve velké míře rozhodujícími faktory úspěšnosti školy.

5. PŘEDŠKOLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

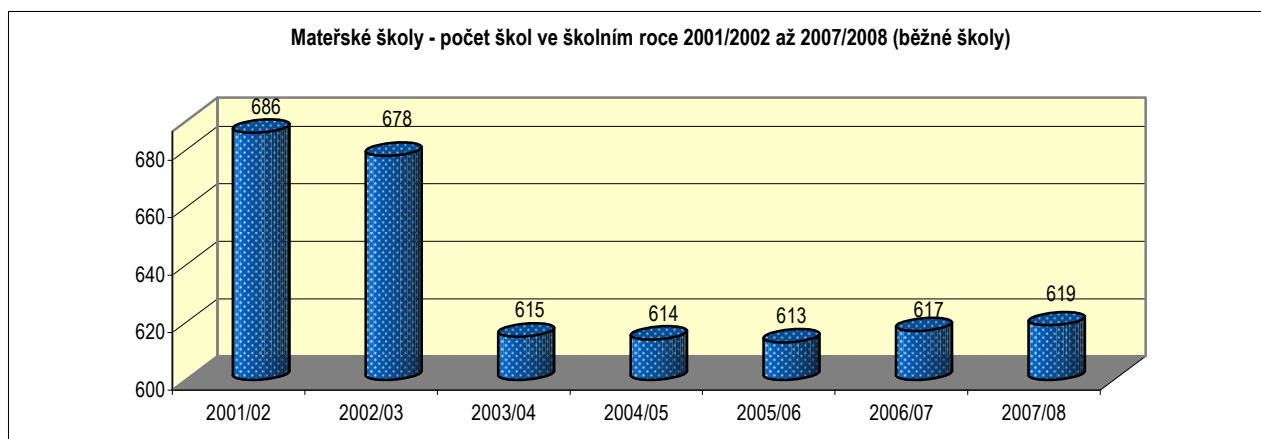
Předškolní vzdělávání má velký význam pro rozvoj osobnosti dítěte. Napomáhá vyrovnávat nerovnoměrnost vývoje dětí před vstupem do základního vzdělávání a poskytuje speciálně pedagogickou péči dětem se speciálními vzdělávacími potřebami. Předškolní vzdělávání vytváří základní předpoklady pro pokračování ve vzdělávání a je zabezpečováno mateřskými školami. Je určeno zpravidla dětem ve věku od 3 do 6 let. Mimořádně jsou přijímány i děti mladší 3 let a děti starší 6 let, kterým byl povolen odklad povinné školní docházky. V posledním ročníku mateřské školy zřizované státem, krajem, obcí nebo svazkem obcí je vzdělávání bezplatné a děti v posledním roce před zahájením povinné školní docházky jsou k předškolnímu vzdělávání přijímány přednostně.

5.1 Demografický vývoj ve Středočeském kraji a jeho důsledky pro předškolní vzdělávání

Sledování demografického vývoje a s ním velikosti populace odpovídající jednotlivým vzdělávacím úrovním je nezbytné. V důsledku poklesu porodnosti, který se v České republice začal projevovat již od roku 1991, došlo postupně k výraznému snížení populace typické pro mateřské školy.

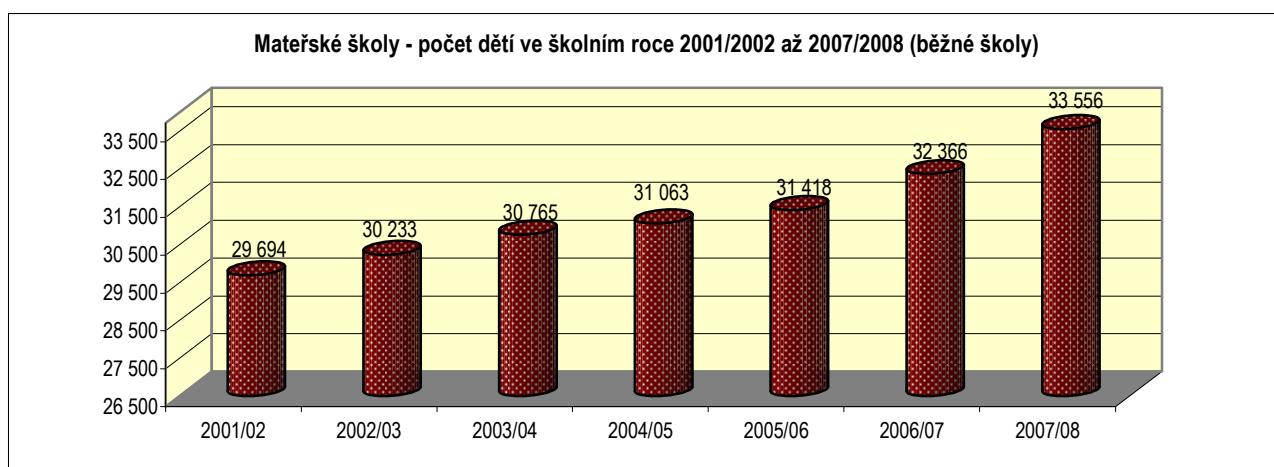
K výraznému snížení počtu škol ve školním roce 2003/2004 došlo v souvislosti s novelou zákona č.564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, ve znění pozdějších předpisů, kdy školy, předškolní a školská zařízení přecházely do právní subjektivity. Některé příspěvkové organizace vznikly k 1.1.2003 sloučením i několika organizačních složek. Z velké části se optimalizace dotkla právě mateřských škol.⁶

⁶ Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy ve Středočeském kraji za školní rok 2007/2008. Leden 2009. s.26.



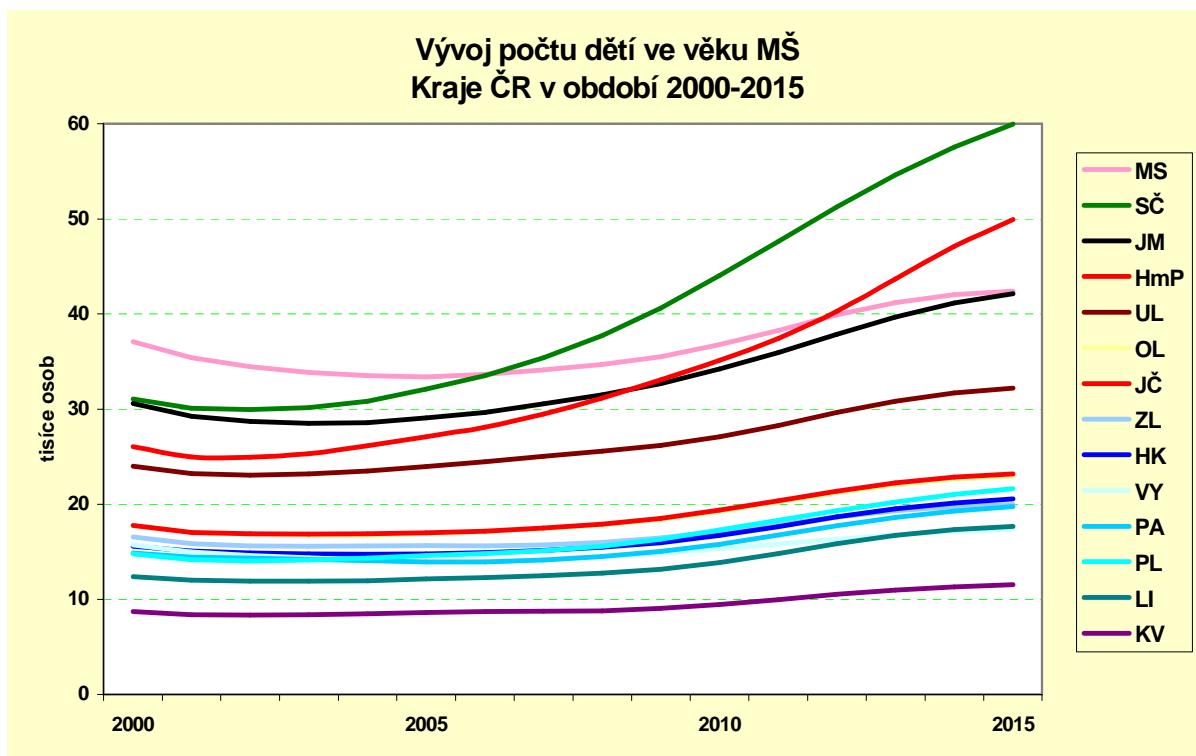
Zdroj: ÚIV

Počet mateřských škol se v současné době o 4 školy zvýšil, ale díky migraci a zvyšující se porodností v nich počet dětí narůstal. S počtem 23,3 dětí na třídu dosahoval Středočeský kraj v porovnání s ostatními kraji průměrné celorepublikové hodnoty.



Zdroj: ÚIV

V následujícím grafu je uveden vývoj počtu dětí ve věku předškolního vzdělávání v jednotlivých krajích České republiky na období do roku 2015. V tabulce lze sledovat nárůst počtu dětí předškolního věku, především kraje Středočeského a hlavního města Prahy.



Zdroj: Středisko vzdělávací politiky Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy

Podle statistických údajů ÚIV se Středočeský kraj řadil celkovým počtem škol na první místo v České republice. Tento stav souvisí s jeho rozlehlostí, jeho polohou a dalšími specifiky např. vysoký počet malých obcí, nejvyšší přírůstky obyvatelstva stěhováním, porodností. Při zajištění dostupnosti mateřských škol zůstává hustota rozmístění těchto škol na území regionu větší a velikost škol patří v celorepublikovém srovnání k podprůměrným.

V současné době počet mateřských škol činí celkem 619. Z toho malotřídních mateřských škol s hygienickou kapacitou do 25 dětí je celkem 162. Právě na tyto venkovské malotřídní mateřské školy jsem zaměřila svůj výzkum.

Mým cílem je zjistit, jak a zda je naplněna hygienická kapacita těchto škol a zda lze této situaci využít ve strategii získávání budoucích klientů.

6. VÝZKUM

6.1 Předmět šetření

Získáváním klientů, zákazníků školy, strategií marketingu a školy se již zabývalo mnoho odborníků. Např. doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D. nebo Ing. Dagmar Jakubíková a mnoho dalších. Ale dosud jsem se neseetkala se zaměřením na získávání zákazníků – dětí do venkovských malotřídních mateřských škol. Před deseti lety tyto školy bojovaly o přežití díky nízkému počtu dětí. V průběhu roku 2003 byly některé z nich sloučeny, některé zanikly úplně.

Zajímala mě jejich situace v současné době, kdy MŠ ve městech jsou přeplněné a musí odmítat žádosti o přijetí k předškolnímu vzdělávání.

Demografický vývoj, migrace obyvatel, postoj managementu v mateřských školách, postoj a požadavky rodičů a další změny ve společnosti ovlivňují existenci škol a všechny školy by na to měly být připraveny.

Jako výzkumný vzorek jsem zvolila ředitelky malotřídních mateřských škol s kapacitou do výše 25 dětí ze Středočeského kraje. Ten se počtem 619 mateřských škol řadí v porovnání s ostatními kraji na druhé místo v České republice. Mateřských škol s kapacitou do výše 25 dětí je zde celkem 162.

6.2 Cíl šetření

Zmapovat naplnění kapacity v malotřídních mateřských školách ve Středočeském kraji. Zjistit, kdo tvoří jejich klientelu a ověřit si, jaké prostředky a nástroje v současné době využívají školy k získávání dětí, k propagaci školy, jejího jména a podávání informací o škole.

6.3 Výzkumný problém

- Jaký je rozdíl v naplnění kapacity malotřídních venkovských škol ve Středočeském kraji ve školním roce 2003/2004 a školním roce 2009/2010.
- Kdo naplňuje hygienickou kapacitu těchto škol.
- Jakým způsobem se škola prezentuje a poskytuje informace .

Hypotéza I

Hygienická kapacita malotřídních mateřských škol ve školním roce 2009/2010 bude plně naplněna ve srovnání se školním rokem 2003/2004

Hypotéza II

Procento dojíždějících dětí ve školním roce 2009/2010 bude vyšší než procento dojíždějících dětí ve školním roce 2003/2004

6.4 Metody šetření

Jako výzkumný nástroj jsem použila dotazník. Vytvořila jsem vlastní dotazník pro ředitelky mateřských škol, který má 15 uzavřených otázek a dělí se na 2 části. První část obsahuje 6 otázek, kde respondent doplňuje číslovku – počet. Druhá část se skládá z 9 otázek, kde se označuje příslušná odpověď, možnost.

Na základě předpokladu a informací, že kapacitu zkoumaných škol naplňují i dojíždějící děti, jsem připravila dotazník pro rodiče těchto dětí, abych zjistila, proč zvolili právě tuto mateřskou školu pro své dítě, jak se o ní dozvěděli a co pro ně bylo rozhodující. V dotazníku je 9 uzavřených otázek a 1 otázka otevřená pro vyjádření jejich názoru.

Oba dotazníky jsem předem konzultovala s kolegyněmi, nezávislými osobami a vedoucím mé práce. Chtěla jsem zjistit, zda otázky jsou položeny srozumitelně a jednoznačně. Na základě toho jsem dvě otázky částečně přeformulovala a jednu otázku jsem doplnila. Dotazník pro rodiče jsem doplnila jednou otevřenou otázkou pro vyjádření vlastních názorů, podnětů nebo připomínek.

6.5 Počet respondentů a návratnost

V prosinci roku 2009 jsem rozeslala 80 dotazníků ředitelkám malotřídních mateřských škol ze Středočeského kraje. Počet respondentů jsem určila přibližně jako jednu polovinu z celkového počtu 162 mateřských škol s hygienickou kapacitou do 25 dětí. Výběr škol jsem provedla losováním. Požádala jsem o anonymní vyplnění dotazníků a vrácení nejpozději do 15. ledna 2010.

Počet respondentů 80

Návratnost 56

Z toho 3 dotazníky jsem vyřadila, protože byly vyplněny pouze v první části.

Dotazníky byly vyplněny anonymně, ve 12 případech se paní ředitelky podepsaly.

Výsledek – dotazníků k šetření celkem 53, procento návratnosti = 66,25%

7. VÝSLEDKY ŠETŘENÍ, VYHODNOCENÍ, DOPORUČENÍ

7.1 Dotazník pro ředitelky – 1. část

Otázka číslo 1

Počet tříd ve vaší MŠ

Výsledek šetření – všechny mateřské školy odpověděly: 1 třída

Otázka číslo 2

Hygienická kapacita vaší MŠ

Tabulka 1

	Kapacita školy	Počet škol	Celkem dětí	Průměrná kapacita
1	15	1	15	
2	17	1	17	
3	18	2	36	
4	20	8	160	
5	22	1	22	
6	23	1	23	
7	24	15	360	
8	25	24	600	
celkem		53	1233	23,26

Hygienická kapacita škol se pohybovala v rozmezí od 15 do 25 dětí. Průměrná kapacita šetřených škol = 23,26.

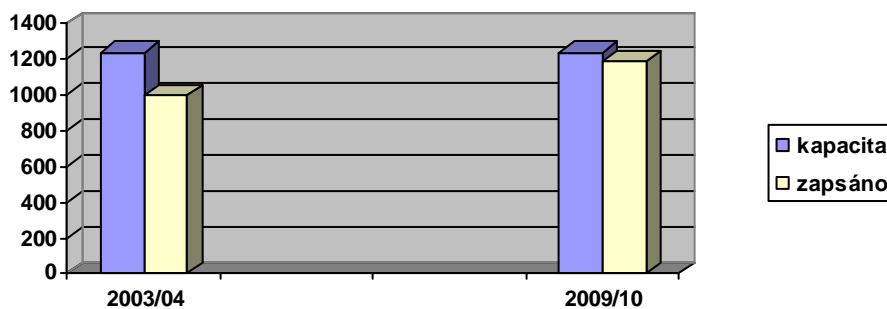
Otázka číslo 3

Počet zapsaných (docházejících) dětí ve školním roce 2003/2004

Otázka číslo 4

Počet zapsaných (docházejících) dětí ve školním roce 2009/2010

Graf 1



Ve školním roce 2003/2004 činila kapacita všech oslovených škol celkem 1233 dětí. Z toho zapsaných (docházejících) bylo celkem 996. Kapacita škol byla naplněna z 80,78%.

Ve školním roce 2009/2010 činila kapacita všech oslovených škol celkem 1233 dětí. Z toho zapsaných (docházejících) bylo celkem 1187. Kapacita škol byla naplněna z 96,27%.

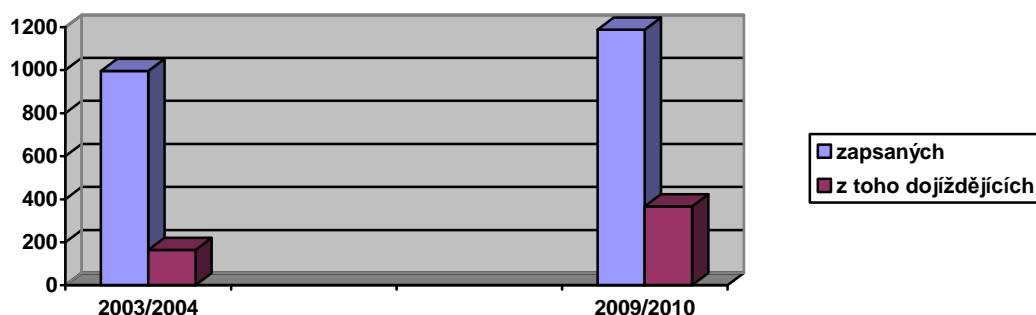
Otázka číslo 5

Kolik dětí bylo dojíždějících ve školním roce 2003/2004

Otázka číslo 6

Kolik dětí je dojíždějících ve školním roce 2009/2010

Graf 2



Ve školním roce 2003/2004 činil počet dojíždějících dětí 164 = 16,46% z celkového počtu zapsaných(docházejících).

Ve školním roce 2009/2010 se počet dojíždějících dětí zvýšil na 367 = 30,91% z celkového počtu zapsaných.

Dotazník 1.část – vyhodnocení

V současné době se ozývají hlasy ze všech stran – MŠ jsou přeplněné. Volná místa nejsou.Nelze všem žádostem o umístění vyhovět.

Netýká se to pouze velkých mateřských škol ve městech. Stejný problém dnes řeší i některé vesnice. Rodiče vozí své děti do spádových obcí, které mezi sebou mají uzavřenou dohodu nebo smlouvu, případně hledají různá řešení, možnosti, poptávají se po volných místech v okolí. Z tohoto důvodu jsem předpokládala, že kapacita venkovských mateřských škol bude v současné době plně naplněna.

Kapacita šetřených škol činila 1233 dětí. Ve školním roce 2009/2010 je zapsaných dětí 1187, to činí 96,27%. Z toho vyplývá, že v těchto mateřských školách zbývá 46 volných míst. Pro představu to jsou v podstatě dvě malotřídní MŠ. Z výzkumu vyplývá, že některé MŠ mají rezervy, které lze využít ve svůj prospěch.

Hypotéza I se nepotvrdila.

Poměr dojíždějících dětí se v současné době ve srovnání se školním rokem 2003/2004 zvýšil téměř o polovinu. Můj předpoklad a odhad se zakládal právě na možnosti řešení dovážet děti z města do vesnických škol.

Hypotéza II se potvrdila.

Doporučení pro management:

Sledovat demografický vývoj v místě své MŠ. Zjišťovat jak a kým jsou naplněny okolní mateřské školy. Vyhodnocovat naplnění kapacity své školy podle stanovených kritérií. Vždy mají přednostní právo děti místní a děti v posledním roce před zahájením povinné školní docházky. Vyhodnocovat potencionální klienty a snažit se je oslovit a získat. Sledovat a seznamovat se s dlouhodobými záměry a plány obce – zřizovatele. Může to být nabídka stavebních parcel, příležitost nových pracovních míst, prezentace a dobré jméno obce, složení obyvatelstva- věk, zaměstnanost. Stejně tak sledovat plány a záměry okolních obcí a měst. Nespoléhat na situaci, že máme dostatek docházejících dětí. Může se stát, že třeba za 5 let dojde ke změně a škola se dostane do situace, kdy bude dětí nedostatek. Management nemůže spoléhat, že zřizovatel se bude snažit školu za jakoukoli cenu udržet a dotovat. Některé obce – zřizovatelé jsou již dnes ve finanční kritické situaci. Management školy by měl spoléhat především sám na sebe. Měl by počítat se změnami, předvídat je a hlavně pohotově a co nejlépe reagovat. Vždy se snažit využít je ve svůj prospěch.

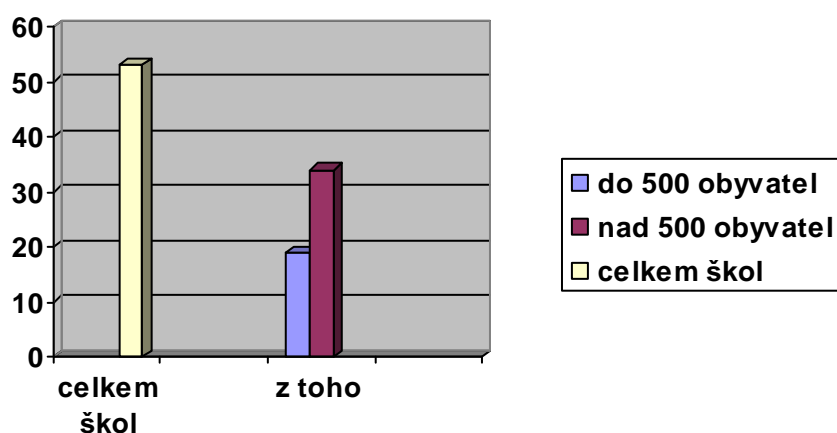
Prioritou mateřských škol je naplnění hygienické kapacity.

7.2 Dotazník pro ředitelky - 2.část

Otázka číslo 7

Počet obyvatel v obci

Graf 3



Devatenáct škol uvedlo počet obyvatel v obci do 500, 34 škol uvedlo počet obyvatel nad 500. V několika odpovědích byl počet upřesněn například 540, 650, 675, 700. Malých obcí do 500 obyvatel byla téměř jedna třetina z celkového počtu dotazovaných respondentů. Většina MŠ se nachází v menších obcích, přestože počet obyvatel přesahuje číslo 500.

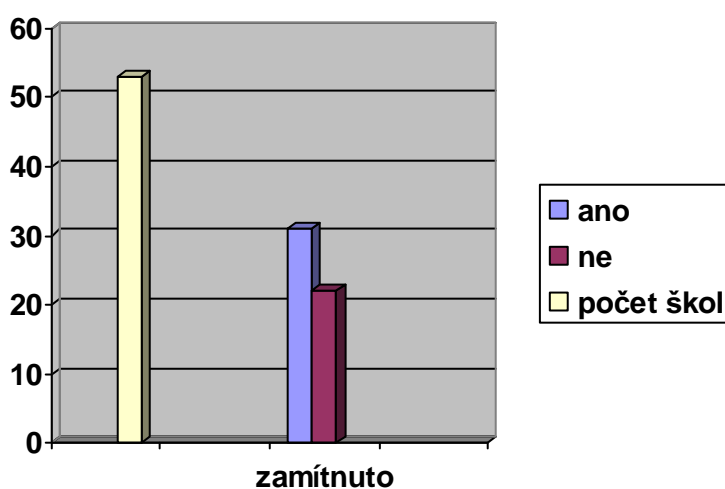
Doporučení pro management

Obce s nižším počtem obyvatel poskytují částečně konkurenční výhodu – jeden druhého dobře zná. Lze zde osobně komunikovat, získávat informace, oslovovat a kontaktovat klienty přímo. Stávající klienti v případě spokojenosti mohou doporučovat školu svým známým, příbuzným, spolupracovníkům, lidem, se kterými jsou ve styku. Je to jedna z nejlepších a nejlevnějších možností reklamy a šíření dobrého jména školy.

Otázka číslo 8

Musela jste v posledních letech z kapacitních důvodů zamítnout žádost o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání

Graf 4



Z celkového počtu 53 oslovených škol odpovědělo 31 respondentů ano. Ve 22 případech zněla odpověď ne.

Téměř ve 2/3 poptávka po umístění dítěte převyšovala nabídku volných míst dané školy. Ve dvaadvaceti případech nebyla žádost zamítnuta. Z toho vyplývá, že kapacita školy vyhovovala počtu žádostí nebo kapacita školy nebyla plně naplněna.

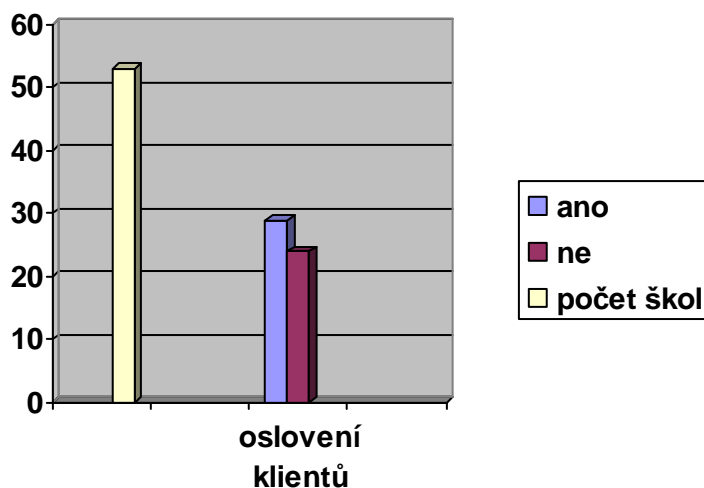
Doporučení pro management

Zjišťovat a kontaktovat školy, kde poptávka převyšuje nabídku. Upozorňovat a nabízet možnost umístění dětí ve své škole. Spolupracovat a tímto způsobem využívat situace ve prospěch vlastní školy. Získávat a udržet si tyto klienty i do budoucna.

Otázka číslo 9

Kontaktujete (oslovujete) přímo potenciální klienty školy

Graf 5



Z celkového počtu 53 oslovených škol kontaktuje přímo své potenciální klienty 29 škol. Ostatních 24 respondentů odpovědělo ne.

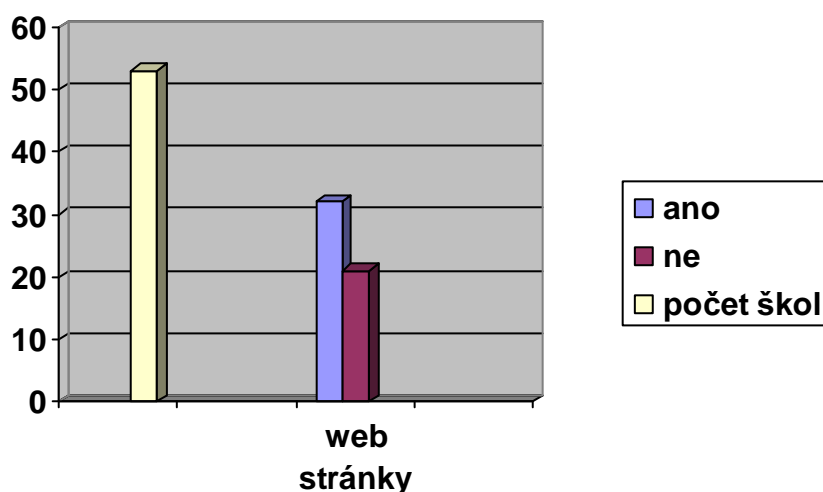
Doporučení pro management

Některé školy nemají v současné době potřebu kontaktovat a získávat klienty. Je to dáno situací, kdy dětí je dostatek. Školy vědí, mají informace, že kapacitu školy naplní z vlastních zdrojů. Téměř polovina škol své klienty oslovuje přímo. Dává tím najevo, že o nich ví a nabízí jim své služby. Záleží jen na rodičích dětí, zda této nabídce využijí nebo ne. Venkovské malé školy jsou ve směru osobního kontaktu zvýhodněny a v každém případě by měly této možnosti využít.

Otázka číslo 10

Máte vlastní web stránky

Graf 6



Vlastní web stránky má 32 dotázaných škol = 60%, 21 škol dosud nemá.

Doporučení pro management

Pokrok a technika se velmi rychle mění a vyvíjí . *Škola potřebuje informovat své klienty, zákazníky, partnery o své existenci, cílech, aktivitách a nabídce školy a vyvolat u nich zájem.*⁷

Klient, zákazník vyhledává informace pro uspokojení svých potřeb. Vhodným nástrojem jsou webové stránky školy. Informace o škole se jejich prostřednictvím dostávají nejen ke klientům, ale i do povědomí široké veřejnosti. Stále více lidí získává informace přes internet, stále více lidí má k takovým informacím přístup a znamená to pro ně nejrychlejší zdroj informací.

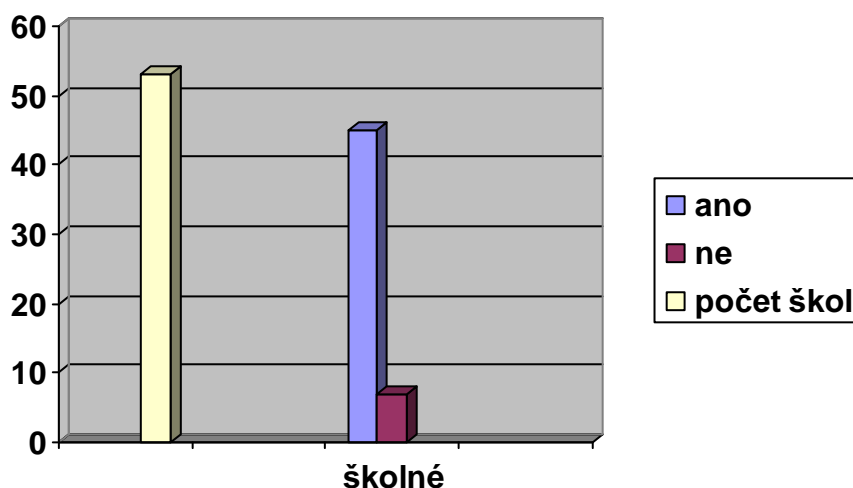
Je vhodné se nad touto skutečností zamyslet a realizovat zřízení webových stránek školy. Je to příležitost a konkurenční výhoda vůči těm, kteří je nemají.

⁷ SVĚTLÍK ,J.; *Marketingové řízení školy*. Praha: ASPI, 2006.s.209.ISBN 80-7357-157-5.

Otázka číslo 11

Vybíráte úplatu za vzdělávání (tzv. školné)

Graf 7



Z dotázaných škol 46 úplatu za vzdělání vybírá, 7 škol dosud ne.

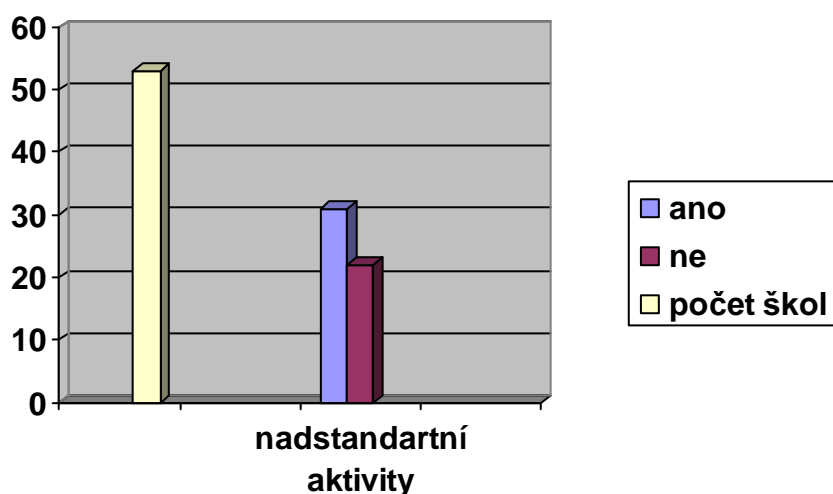
Doporučení pro management

Z výzkumu vyplývá, že 13% škol dosud úplatu za vzdělávání nevybírá. Z pohledu rodičů to může být výhoda. Z pohledu školy, která nemá dostatek finančních prostředků to může být nevýhoda. Záleží na postoji a přístupu zřizovatele. Pro management je výhodné vybírat školné v případě, že se tím zlepší finanční situace školy. Bohužel někteří zřizovatelé o vybranou částku úplaty za vzdělávání snižují rozpočet školy. Management by měl být ve styku se svým zřizovatelem, obhajovat své názory, potřeby a požadavky a společně s ním dosáhnout uspokojivého řešení k oboustranné spokojenosti.

Otázka číslo 12

Nabízíte nadstandardní mimoškolní aktivity

Graf 8



V současné době nadstandardní mimoškolní aktivity nabízí 58% škol. 31 odpovědí bylo kladných, 22 odpovědí záporných.

Doporučení pro management

Zvážit, zda škola má prostředky a nástroje pro zřízení a nabídku nadstandardních mimoškolních aktivit. *Víra, že každá instituce může dělat všechno, není na místě.*⁸

Vždy je třeba vyhodnotit a zjistit požadavky a zájem svých klientů, vyhodnotit nabídky okolních škol a tomu přizpůsobit své aktivity. Zvolit to, na co škola stačí, a čím bude konkurovat ostatním. Některé mimoškolní aktivity mohou být jak pro rodiče, tak pro školu finančně velmi náročné, proto je třeba zvážit, zda tato aktivita bude atraktivní i v budoucnosti a vynaložené prostředky na ni se škole vrátí.

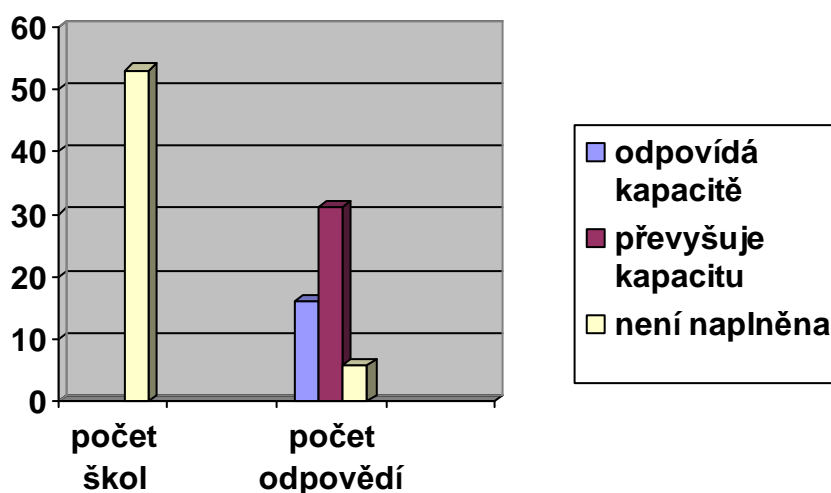
⁸ DRUCKER, P.; *Řízení neziskových organizací*. Praha: Management Press, 1994. s.18. ISBN 80-85603-38-1.

Otázka číslo 13

Zájem dětí (rodičů) o umístění dítěte v MŠ v současné době

- a) odpovídá kapacitě MŠ 16x
- b) převyšuje kapacitu MŠ 31x
- c) kapacita MŠ není naplněna 6 x

Graf 9



Doporučení pro management

Školy, u kterých poptávka převyšuje nabídku by neměly spoléhat na to, že tomu tak bude vždy i v budoucnosti. Stejně tak školy, kde poptávka zatím odpovídá nabídce. V důsledku změn ve vnějším, ale i vnitřním prostředí se může situace kdykoli změnit a škola se dostane do problémů, na které nebude připravena. Školy, jejichž kapacita není naplněna by měly zjišťovat příčiny, proč tomu tak je. Může to být geografickou polohou, množstvím škol v jedné lokalitě, ale i personálním obsazením, kulturou a jménem školy, nabídkou školního vzdělávacího programu, nízkou informovaností o škole. Všechny důležité faktory, mající vliv na jméno školy a naplnění kapacity by měl management vyhodnotit a provést efektivní opatření, které povede k pozitivnímu výsledku.

Otázka číslo 14

Zápis dětí oznamujete:

Tabulka 2

	Forma oznámení	Počet odpovědí
a	Nástěnka v MŠ	53
b	Vývěska v obci	50
c	Tisk	14
d	Osobní kontakt	29
e	Web stránky	32
f	Jinak	6

Všechny oslovené mateřské školy oznamují zápis dětí prostřednictvím nástěnky v MŠ, téměř všechny využívají oznámení na veřejné vývěsce v obci. Všechny 32 škol, které mají zřízeny vlastní web stránky, oznamují zápis dětí k předškolnímu vzdělávání zde. 55% mateřských škol oznamuje zápis dětí osobním kontaktem (osobní pozvánkou, návštěvou, dopisem, telefonem). Čtrnáct škol zveřejňuje oznámení v tisku. Šest škol využívá ještě dalších prostředků, například místního rozhlasu, vyvěšení informace v obchodě, inzerátem.

Doporučení pro management

Školy, které nemají vlastní webové stránky, mohou využít všechny ostatní možnosti. Touto cestou by měly jít především školy, které předpokládají, že jejich hygienická kapacita nebude naplněna z vlastních zdrojů. Vhodné by bylo oznámit tento termín i prostřednictvím obcí s rozšířenou působností.

Otázka číslo 15

Jak prezentujete MŠ na veřejnosti

Tabulka 3

	Forma prezentace	Počet odpovědí
a	Web stránky	32
b	Tisk	17
c	Účast na veřejných vystoupeních, besídky	53
d	Den otevřených dveří	37
e	Propagační materiály škol	13
f	V malé obci je MŠ denně prezentována pozorováním obyvatel	52
g	Jinak	18

Všechny školy, které mají zřízené vlastní web stránky, se kromě jiného prezentují zde. Tisku využívá jedna třetina škol. Všechny školy pořádají různé besídky, veřejná vystoupení, účastní se akcí na veřejnosti. Den otevřených dveří pořádají asi tři čtvrtiny škol. Propagační materiály (logo školy, motto školy, vlastní časopis, hlavička dopisních papírů, propagační dárky) používá jedna čtvrtina. Všechny školy si jsou vědomy toho, že v malých obcích jsou denně sledovány, prezentovány pozorováním místních obyvatel. Osmnáct škol se prezentuje ještě jiným způsobem. V odpovědích bylo doplněno například výstava ve městě, veřejná vývěska, vývěska MŠ v obci, spolupráce s dětským lékařem.

Doporučení pro management

Seznámit se a vyhodnotit všechny dostupné možnosti a prostředky, jak prezentovat svoji školu. Snažit se, aby se zapsala do povědomí široké veřejnosti. Nezapomínat na důležitou úlohu osobní image ředitelky a její osobní prezentaci při různých příležitostech.

7.3 Dotazník pro rodiče dojíždějících dětí

Celkově bylo ve školním roce 2009/2010 zjištěno 364 dojíždějících dětí z oslovených škol. Některé paní ředitelky vyhověly mé žádosti o spolupráci a rozdaly dotazníky rodičům dojíždějících dětí. Devět škol jsem navštívila osobně a rozdala dotazníky sama. Dotazníky byly rozdány v průběhu měsíce prosince roku 2009, datum návratnosti bylo stanoveno nejpozději do 15.ledna 2010. Při té příležitosti jsem ředitelkám škol nabídla možnost využití a vyhodnocení dotazníku pro rodiče i pro jejich vlastní potřebu k získání informací, názorů, postojů a návrhů právě pro jejich mateřskou školu.

Celkový počet respondentů 104

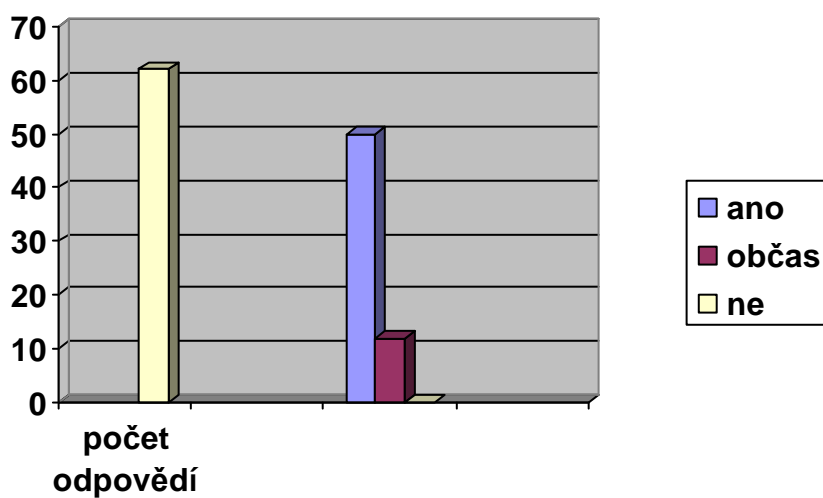
Návratnost 62 (59,6%)

Dotazníky byly vyplněny anonymně.

Otázka číslo 1

Těší se Vaše dítě do školy	ano	50
	občas	12
	ne	0

Graf 10



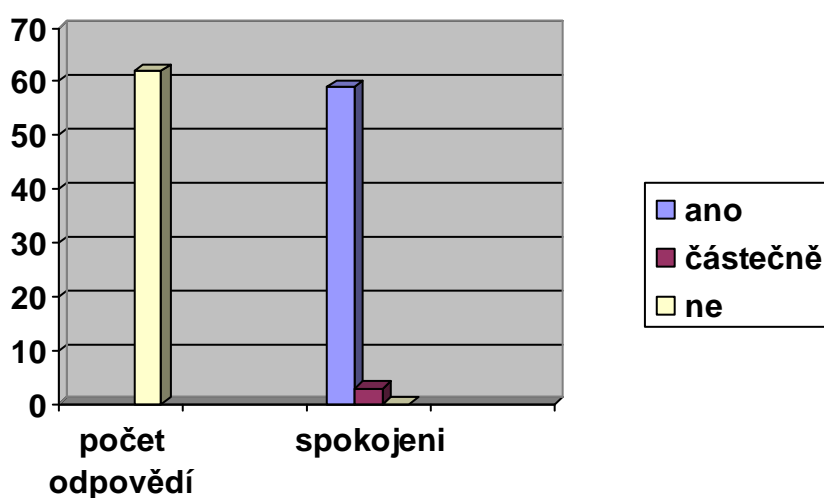
Doporučení pro management

Je velmi pozitivní zjištění, že většina klientů – dětí se do své MŠ těší. Vypovídá to o příjemném prostředí, přístupu pedagogických pracovníků, pocitu bezpečí a spokojenosti. Spokojený klient = nejúčinnější a nejlevnější reklama školy.

Otázka číslo 2

Jste spokojeni s MŠ, do které Vaše dítě dochází	ano	59
	částečně	3
	ne	0

Graf 11



Téměř všichni rodiče jsou spokojeni se školou, kterou pro svoje dítě zvolili. I tato informace vypovídá o mateřské škole mnohé. Škola vychází rodičům vstříc, naslouchá jejich potřebám, požadavkům a v rámci možností se snaží vyhovět. Dochází ke vzájemné spolupráci a dohodě, protože kdyby tomu tak nebylo, ani rodiče by nebyli spokojeni.

Doporučení pro management

Využívat osobního kontaktu, jednání s rodiči , prohlubovat spolupráci, formální i neformální setkání , akce. Takovým směrem může škola fungovat i v budoucnosti. Klienti se sem budou rádi vracet , na školu vzpomínat a šířit její dobré jméno.

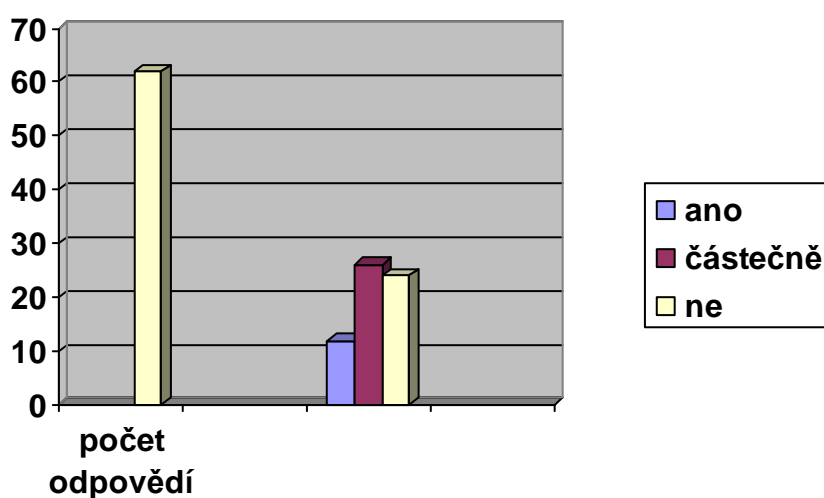
Otázka číslo 3

Byla pro Vás spádovost (dostupnost od Vašeho bydliště) rozhodujícím faktorem

Tabulka 4

Ano	12	20%
Částečně	26	42%
Ne	24	38%

Graf 12



Dvanáct rodičů pokládalo faktor dostupnosti od jejich bydliště za rozhodující. Tito rodiče mohou být v tíživé finanční situaci, nevlastní automobil, autobusové nebo vlakové spojení je nevyhovující nebo nechtějí dojíždět. Čtyřicet dva procent rodičů tento faktor ovlivnil pouze částečně. Zvažují, vyhodnocují, nejsou ochotni dojíždět za každou cenu, ale dávají přednost této škole z jiných důvodů. Zajímavé zjištění poskytlo 38% rodičů, pro které spádovost (dostupnost) školy není podstatná. Tato škola jim vyhovuje a zvolili ji pro své dítě, přestože musí denně dojíždět.

Doporučení pro management

Nepřeceňovat faktor spádovosti, dostupnosti školy. Nespoléhat ani na potenciální klienty z místa bydliště. Rodiče v současné době volí pro své děti školy na základě jiných hodnot a kvalit. Nejsou odkázáni ani povinni umístit své dítě do školy ve svém bydlišti nebo jeho okolí. Proto je nutné vyhodnocovat a vyhledávat tato rizika.

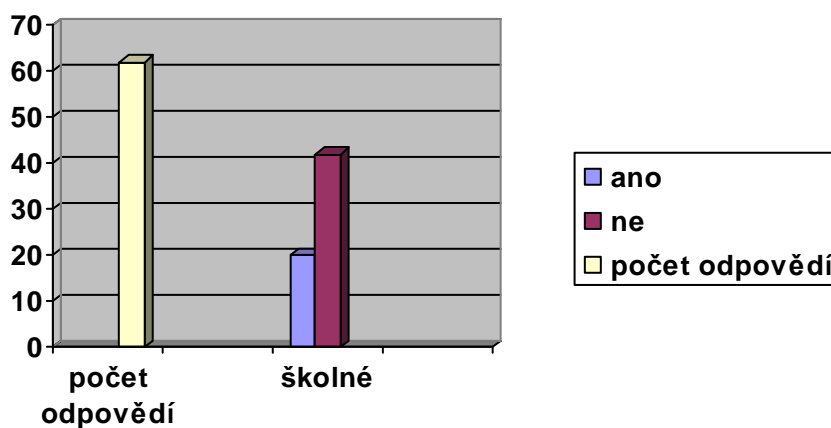
Otázka číslo 4

Zjišťovali jste výši úplaty za vzdělávání (školné)

Ano 20 tj. 32%

Ne 42 tj. 68%

Graf 13



Šedesát osm procent rodičů nezjišťovalo výši úplaty za vzdělávání. Z výzkumu vyplývá, že to není rozhodující faktor pro volbu mateřské školy.

Třicet dva procent rodičů výši úplaty za vzdělávání zjišťovalo, ale pravděpodobně to na jejich rozhodnutí nemělo vliv. Výše úplaty představovala informaci, ale ne rozhodující faktor. Vzdělávání v posledním roce před nástupem k povinné školní docházce je bezplatné.

Doporučení pro management

Úplata za vzdělávání (školné) není podstatný a rozhodující faktor, kterým lze ovlivňovat a získávat potenciální klienty školy.

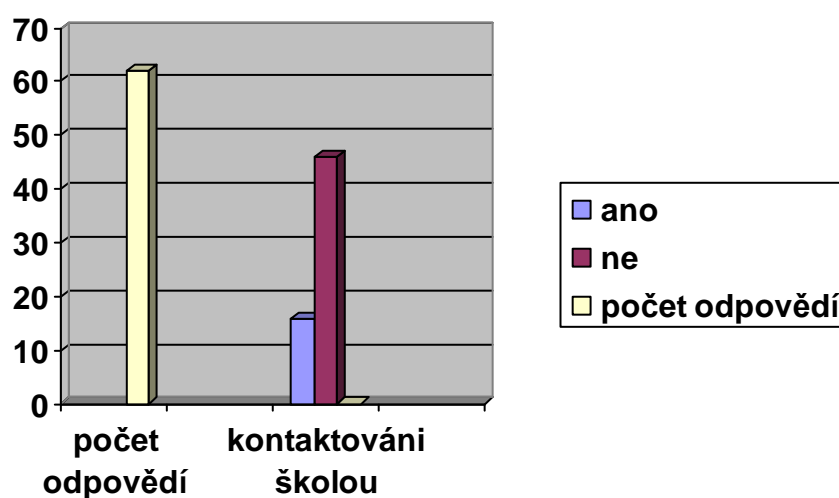
Otázka číslo 5

Byli jste kontaktováni, osloveni přímo školou

Ano 16 tj. 25%

Ne 46 tj. 75%

Graf 14



Z oslovených rodičů byla jedna čtvrtina kontaktována, oslovena přímo školou. Z výzkumu vyplývá, že ostatní rodiče zjišťovali a vyhledávali informace o škole sami a jinou cestou.

Doporučení pro management

Management venkovských mateřských škol by měl svoje klienty vyhledávat, vědět o nich a v případě potřeby kontaktovat. Každý školní rok je jiný a může nastat situace, že se kapacitu školy nepodaří naplnit. Některé děti přestupují do jiné školy (např. z důvodu stěhování nebo změny zaměstnání rodičů), část nastupuje do základních škol k povinné školní docházce a pak je třeba hledat za ně náhradu v takovém počtu, aby kapacita školy byla opět naplněna.

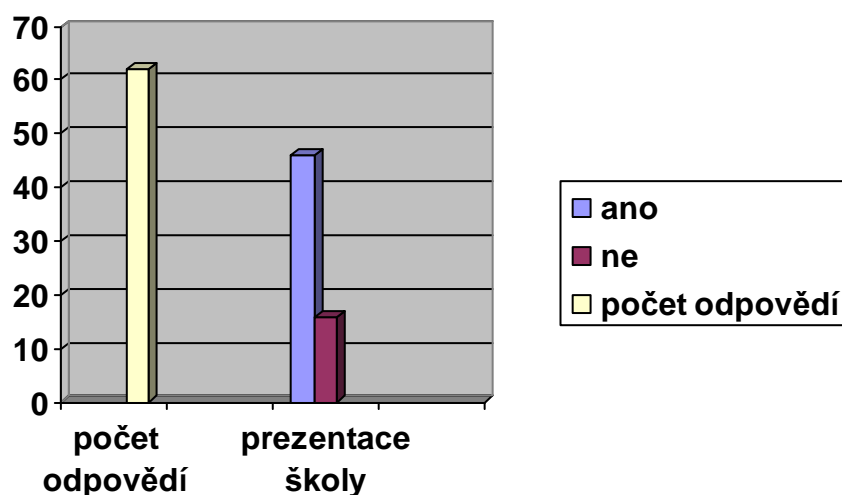
Otázka číslo 6

Zjišťovali jste si, jak se MŠ prezentuje na veřejnosti

Ano 46 tj. 75%

Ne 16 tj. 25%

Graf 15



Při výběru, rozhodování o umístění dítěte do MŠ se 75% rodičů zajímalo, jak se škola prezentuje na veřejnosti.

Doporučení pro management

Prezentace školy, její propagace, šíření dobrého jména, pozitivní hodnocení veřejností je velmi podstatný faktor, který ovlivňuje klienty mateřských škol. Management by měl hledat prostředky a možnosti, jak školu co nejvíce zviditelnit.

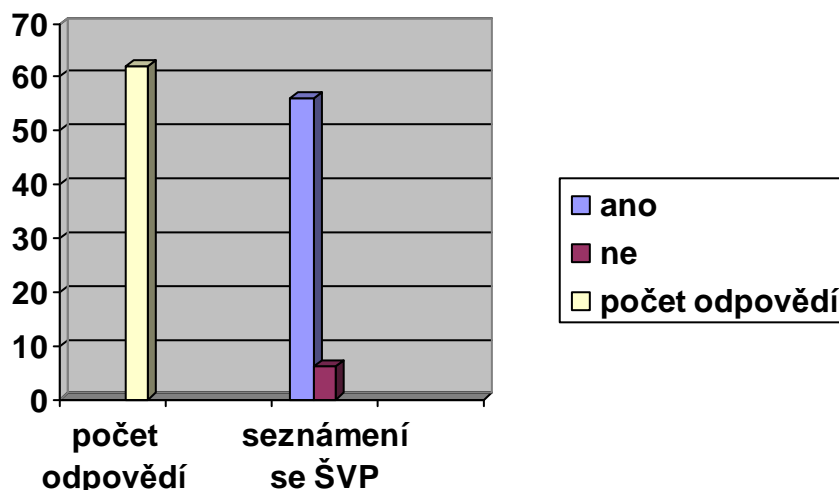
Otázka číslo 7

Seznámili jste se se Školním vzdělávacím programem – víte, co se Vaše dítě učí, jak tráví den v MŠ

Ano 56 tj. 90%

Ne 6 tj. 10%

Graf 16



V posledních letech se vlivem změn ve vnějším prostředí postoj rodičů ke škole a jejich požadavky mění. Dříve se rodiče spokojili s tím, že dítě dochází do MŠ, je o ně postaráno a oni mohou v klidu a bez starostí docházet do zaměstnání. Části rodičů tento postoj vyhovuje i dnes. Ale celých 90% rodičů se seznamuje s produktem školy – ŠVP. Zajímají se, co a jak děti dělají, jaké aktivity a formy spolupráce škola nabízí. V jaké lokalitě leží, jak je vybavena. Roste hodnota vzdělání jak u dětí, tak u rodičů, roste celkově zájem obyvatelstva o vzdělávání.

Doporučení pro management

Dá se předpokládat, že spolu s růstem životního standartu, lepším uplatněním vzdělaných lidí na trhu práce, poroste význam vzdělání i u rodin s nižší intelekto-sociální úrovní.⁹

Vzdělávací nabídka školy je tvořena vzdělávacím programem. Management by měl ve spolupráci s kolektivem školy vypracovat kvalitní produkt – ŠVP. Zajistit jeho realizaci, evaluaci a stále jej inovovat, zlepšovat.

ŠVP je jedním z rozhodujících faktorů při získávání klientů k naplnění kapacity.

⁹ EGER, L. a kol.; *Strategie rozvoje školy*. Plzeň: CECHTUMA, 2002. s. 28. ISBN 80-903225-6-5.

Otázka číslo 8

Co všechno Vás přesvědčilo o volbě Vaší MŠ

Tabulka 5

	Faktor volby	Počet odpovědí	Odpovědi v %
a	Celkové klima školy	45	72%
b	Nižší počet dětí	50	80%
c	Vybavení školy	20	32%
d	Nabídka aktivit, ŠVP	49	79%
e	Kvalifikovaní zaměstnanci	47	76%
f	Příjemné prostředí	43	69%
g	Jinde nebylo místo	3	5%
h	Jiné	0	0

V odpovědích 80% respondentů preferovalo nižší počet dětí ve třídě. V tomto směru mají venkovské malotřídní MŠ opravdu konkurenční výhodu. Složení třídy je stálé, kolektiv dětí se v průběhu dne nemění. Učitelky mají prostor pro individuální a skupinové činnosti, mohou snadněji uplatňovat individuální přístup k dítěti. Venkovské mateřské školy se často označují jako školy rodinného typu.

Jako druhá preferovaná možnost se umístila nabídka aktivit a školní vzdělávací program. Tento faktor přesvědčil o volbě 79% rodičů.

Třetím důležitým faktorem, který rodiče označili, byla odpověď c) kvalifikovaní zaměstnanci.

Volbu školy ovlivňuje celkové klima se 72% a příjemné prostředí s 69% odpovědí.

Vybavení školy bylo důležité pro 32% rodičů a 5% rodičů tuto školu vybralo z důvodu, že jinde nebylo místo.

Doporučení pro management

Využívat nižšího počtu dětí k vytváření příjemné atmosféry, přístupu k dětem i jejich rodičům. Navazovat osobní kontakty a spolupracovat. ŠVP – produkt školy vytvářet co nejkvalitnější a pestrý. Takový, aby se mu snažily ostatní školy konkurovat.

Kvalifikovaní zaměstnanci tvoří základ vnitřního prostředí. Umožňovat a prohlubovat další vzdělávání všech zaměstnanců, volit vhodné a přínosné semináře, podporovat studium a samostudium. Vzájemně se informovat o nových trendech, poznacích a zkušenostech. Pozitivně ovlivňovat klima a prostředí školy, dle možností modernizovat a obnovovat její vybavenost.

Otázka číslo 9

Jak jste se o Vaší MŠ dozvěděli

Tabulka 6

	Zdroj informací o MŠ	Počet odpovědí	Odpovědi v %
a	Škola má dobré jméno	53	85%
b	Doporučení známých	53	85%
c	Tisk, vývěska	2	3%
d	Web stránky školy	7	11%
e	Přímé oslovení MŠ	14	22%
f	Informace ze ZŠ	3	5%
g	Jinak	8	13%

Stejný a nejvyšší počet odpovědí získaly možnosti a) škola má dobré jméno a b) doporučení známých. Ty označilo v obou případech 85% rodičů. Třetí v pořadí se umístila odpověď e) přímým oslovením školy. Zaškrtno ji 22% dotázaných. „Jinak“ se o škole dozvědělo 8 rodičů-doplňili odpovědi:

- dobrá zkušenost při docházce sourozence 3x
- odbor školství 1x
- stránky obce 1x
- v obchodě 2x
- bez doplnění odpovědi 1x

Překvapivým výsledkem byla odpověď d) web stránky – odtud získalo informaci o škole pouze 7 rodičů.

Tři rodiče dostali doporučení nebo informaci v základní škole a dva rodiče se dozvěděli o MŠ z vývěsky nebo tisku.

Doporučení pro management

Z výzkumu vyplývá, že informace o mateřské škole se nejvíce šíří a předávají ústně. Buď se o škole mluví jako o kladně se prezentující nebo mají dřívější klienti dobré zkušenosti a doporučují ji ostatním. Proto by management měl především vyvíjet úsilí v agitaci, šíření a propagaci dobrého jména školy. Získat jméno a udržet si je v očích celé veřejnosti.

Přestože z webových stránek získalo informace méně rodičů, než by se očekávalo, je třeba tyto stránky zřizovat, inovovat, dělat je zajímavější, aby upoutaly a získaly potenciální klienty.

8. ZÁVĚR

Cílem práce a výzkumu bylo ověřit, jak je naplněna hygienická kapacita venkovských mateřských škol a zjistit, zda lze této situaci využít ve strategii získávání budoucích klientů školy.

Cíl byl splněn. Pomocí dotazníkového šetření jsem porovнала školní rok 2003/2004 se současností. Bylo nutné provést výzkum u 2 skupin respondentů. Provedla jsem vyhodnocení výsledků u obou skupin. Požadavky a názory ze stran zákazníků – rodičů, kteří rozhodují o výběru vhodné mateřské školy nebyly vždy totožné se strategií managementu školy. Výzkum shrnuje názory rodičů dojíždějících dětí a je podkladem pro vytváření strategie managementu školy.

Celkově bylo prokázáno, že rezervy v oblasti získávání klientů existují a školy by na ně měly reagovat. Hygienická kapacita venkovských MŠ není dosud naplněna, přestože na mnoha školách musí klienty odmítat. Příležitost se nabízí z řad dojíždějících. Je třeba se zaměřit na agitaci a propagaci školy právě jejich směrem. Pokud škola tyto klienty správně zkontaktuje, získá a přesvědčí o svém dobrém jménu, o svých kvalitách, bude o ni zájem i v budoucnosti z řad jejich známých, příbuzných či náhodně informovaných.

Doporučení pro management u jednotlivých otázek v dotaznících lze využít pro vytvoření strategie nebo může sloužit jako inspirace pro zamyšlení se nad postavením své vlastní školy. Výsledky práce může využít nejen začínající i pokročilý management všech mateřských škol s působností v celé České republice, ale i zřizovatelé těchto škol.

Seznam použité literatury

BĚLOHLÁVEK,F.;KOŠŤAN,P.;ŠULEŘ,O.;*Management*.Olomouc:Rubico,2001.

ISBN 80-85839-45-8.

DRUCKER,P.F.; *Řízení neziskových organizací*.Praha:Management Press,1994.

ISBN 80-85603-38-1.

EGER,L.a kol.; *Strategie rozvoje školy*.Plzeň:CECHTUMA,2002

ISBN 80-903225-6-5.

EGER,L.;EGEROVÁ,D.; *Image školy*.Liberec: Technická univerzita v Liberci,2001.

ISBN 80-7083-440-4.

EGER,L.; JAKUBÍKOVÁ,D.; *Kultura školy*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001.

ISBN 80-7083-441-2.

JAKUBÍKOVÁ,D.; *Aplikace marketingu ve školství*. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998. ISBN 80-7082-453-0.

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

SVĚTLÍK,J.; *Marketingové řízení školy*. Praha:ASPI,2006.ISBN 80-7357-157-5.

VÝROČNÍ ZPRÁVA o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy ve Středočeském kraji za školní rok 2003/2004. Únor 2005.

VÝROČNÍ ZPRÁVA o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy ve Středočeském kraji za školní rok 2007/2008. Leden 2009.

Seznam použitých zkratk

FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
MŠ	mateřská škola
ŠVP	školní vzdělávací program
UIV	ústav pro informace ve vzdělávání

Seznam příloh

- Příloha č. 1 Dotazník pro ředitelky malotřídních mateřských škol
Příloha č. 2 Dotazník pro rodiče dojíždějících dětí

Příloha č. 1

Dotazník pro ředitelky malotřídních mateřských škol

1.	Počet tříd ve Vaší mateřské škole	
2.	Hygienická kapacita Vaší mateřské školy	
3.	Počet zapsaných (docházejících) dětí ve školním roce 2003/2004	
4.	Počet zapsaných (docházejících) dětí ve školním roce 2009/2010	
5.	Kolik dětí bylo dojíždějících ve školním roce 2003/2004	
6.	Kolik dětí je dojíždějících ve školním roce 2009/2010	

7.	Počet obyvatel v obci	do 500	nad 500
8.	Musela jste v posledních letech z kapacitních důvodů zamítnout žádost o přijetí dítěte	ano	ne
9.	Kontaktujete (oslovujete) přímo potencionální klienty školy	ano	ne
10.	Máte vlastní web stránky	ano	ne
11.	Vybíráte úplatu za vzdělávání (školné)	ano	ne
12.	Nabízíte nadstandardní mimoškolní aktivity	ano	ne
13.	Zájem dětí (rodičů) o umístění v MŠ v současné době	a)	odpovídá kapacitě MŠ
		b)	převyšuje kapacitu MŠ
		c)	kapacita MŠ není naplněna
14.	Zápis dětí oznamujete (Označte prosím odpovídající možnosti)	a)	nástěnka v MŠ
		b)	vývěska v obci
		c)	tisk
		d)	osobní kontakt
		e)	web stránky
		f)	jinak (jak)
15.	Jak prezentujete MŠ na veřejnosti (označte prosím odpovídající možnosti)	a)	web stránky
		b)	tisk
		c)	účast na veřejných vystoupeních, besídky
		d)	Den otevřených dveří
		e)	propagační materiály školy
		f)	v malé obci je MŠ denně prezentována pozorováním obyvatel
		g)	jinak (jak)

Příloha č. 2

Dotazník pro rodiče dojíždějících dětí

1.	Těší se Vaše dítě do mateřské školy	ano	občas	ne
2.	Jste spokojeni s MŠ, do které Vaše dítě dochází	ano	částečně	ne
3.	Byla pro Vás spádovost (dostupnost od Vašeho bydliště) rozhodujícím faktorem	ano	částečně	ne
4.	Zjišťovali jste výši úplaty za vzdělávání (školné)	ano	ne	
5.	Byli jste kontaktováni, osloveni přímo školou	ano	ne	
6.	Zjišťovali jste si, jak se MŠ prezentuje na veřejnosti	ano	ne	
7.	Seznámili jste se se Školním vzdělávacím programem – víte, co se Vaše dítě učí, jak tráví den v MŠ	ano	ne	
8.	Co všechno Vás přesvědčilo o volbě Vaší MŠ	a)	celkové klima školy	
		b)	nižší počet dětí ve třídě	
		c)	vybavení školy	
		d)	nabídka aktivit, školní vzdělávací program	
		e)	kvalifikovaní zaměstnanci školy	
		f)	příjemné prostředí	
		g)	jinde nebylo místo	
		h)	jiné (jaké)	
9.	Jak jste se o Vaší MŠ dozvěděli	a)	škola má dobré jméno	
		b)	doporučení známých, jejich dobrá zkušenost	
		c)	z tisku, z vývěsky	
		d)	z web stránek	
		e)	přímým oslovením mateřské školy	
		f)	informace ze základní školy – dobrá připravenost	
		g)	jinak (jak)	

10. Vaše připomínky, náměty, nápady, požadavky (co se Vám na škole líbí x nelíbí, s čím jste spokojeni x nespokojeni):