

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

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**UPEVNĚNÍ POZICE MATEŘSKÉ ŠKOLY
V SYSTÉMU PŘEDŠKOLNÍCH ZAŘÍZENÍ
V SOUVISLOSTI S CHYSTANOU PRÁVNÍ
ÚPRAVOU PLÁNOVANÉHO VZNIKU
MINIŠKOLEK**

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Jana Kleisnerová
Obor:	Školský management
Forma studia:	kombinované
Vedoucí práce:	Mgr. Světlana Cozlová
Datum odevzdání práce:	18. 6. 2010

Čestné prohlášení

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

Jana Kleisnerová

Resumé

Ve své bakalářské práci jsem se zaměřila na postavení mateřských škol v české společnosti a především na to, jak jsou tato předškolní zařízení vnímána rodiči. Téma své práce jsem zvolila vzhledem k chystanému legislativnímu návrhu o zřizování miniškolek. Nová úprava by měla napomoci vyřešit současný problém nedostačující kapacity mateřských škol.

Teoretická část bakalářské práce se zabývá vznikem a vývojem mateřských škol a předškolního vzdělávání. Dále pak současným stavem mateřských škol a jejich řízením. Především tím, jak jsou v mateřských školách uplatňovány hlavní principy a zásady managementu. Další kapitoly jsou věnovány alternativním zařízením pro předškolní děti v České republice i v zahraničí, včetně nových alternativ, jež představují chystané miniškolkky a evidovaná susedská výpomoc.

Ve výzkumné části jsou zpracovány odpovědi na výzkumné otázky, které se týkají úskalí vzniku miniškolek. Zejména zda tato nová alternativa ohrozí pozici mateřských škol např. tím, že by miniškolkky způsobily odliv dětí, případně i učitelek z mateřských škol.

Výzkum probíhal metodou dvou strukturovaných dotazníků pro rodiče a učitelky mateřských škol. Jako další výzkumné metody byly použity rozhovor a interview. Výzkumem byly zjištěny nové poznatky použitelné pro současný management mateřských škol, které vyplynuly ze stanovených hypotéz. Výzkum potvrdil vstupní hypotézu mé práce, že rodiče upřednostňují mateřské školy před miniškolkami i to, že učitelky mateřských škol nemají zájem vykonávat práci pečovatelek v miniškolkách, přestože jim nabízí práci s menším počtem dětí. I přes tyto zjištěné poznatky je pro současný management mateřských škol nezbytné, aby dál rozvíjel a upevňoval vnímání mateřských škol, jako vzdělávacích institucí.

Summary

In my thesis I focused on the status of kindergartens in the Czech society and especially on how these preschool facilities are perceived by parents. I chose the theme because of the legislation, that is being prepared, that will govern the establishment of minikindergartens. The new legislation should help to solve the current problem of insufficient capacity of kindergartens.

Theoretical part deals with the origins and development of kindergartens and preschool education. Furthermore, the current state of nursery schools and their management. Especially how are the principles of modern management implemented in kindergartens. Other chapters are devoted to alternative facilities for preschool children in the Czech Republic and abroad, including new alternatives, that are forthcoming minikindergartens and registered neighbourhood assistance.

The research section presents the answers to the research questions concerning the pitfalls of minikindergartens. Especially whether this new option threatens the position of nursery schools in terms of children and teachers' outflow.

Research was conducted using two structured questionnaires for parents and teachers of the kindergartens. Interview was used as the auxiliary research method. Research identified new knowledge applicable to the current management of nursery schools, which emerged from the hypotheses. Research confirmed the initial hypothesis of my work, that parents prefer kindergarten before minikindergartens, and that kindergarten teachers are not interested to work in minikindergartens, although they have the opportunity to work with smaller groups of children. Despite these findings the necessity of strengthening the position of kindergartens as educative institutions is still crucial.

Klíčová slova

Alternativa, dítě, dokument, evidovaná sousedská výpomoc, hodnocení, instituce, kontrola, legislativa, management, manažer, mateřská škola, miniškolka, motivace, odměna, organizace, plán, proces, profese, předškolní vzdělávání, řízení, ředitelka, služba, systém, školství, výzkum, zařízení.

Obsah

1. Úvod.....	6
2. Tradice a vývoj předškolního vzdělávání	9
3. Současné mateřské školy a jejich řízení.....	13
3.1. Plánování.....	14
3.2. Organizování.....	17
3.3. Personální obsazení.....	18
3.4. Vedení pracovníků	20
3.5. Kontrola	21
4. Současné alternativy služeb péče o předškolní děti	23
4.1. Služby péče o děti do tří let věku	23
4.1.1. Zdravotnická zařízení typu jesle	23
4.1.2. Soukromá zařízení dle z.č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání	24
4.1.3. Služby typu "baby-sitting" dle z.č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání	24
4.2. Služby péče pro děti předškolního věku	24
4.2.1. Mateřské školy zřízené státem, obcí, krajem, svazkem obcí	24
4.2.2. Mateřské školy "soukromé", tj. zřízené církevními právníckými osobami či jinými právníckými osobami, jejichž předmětem činnosti je poskytování vzdělávání nebo školských služeb podle školského zákona	25
4.2.3. Soukromá zařízení provozovaná v režimu zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, která neposkytují rekreačně-vzdělávací činnost realizovanou v rámci výchovy a vzdělávání ve školách, předškolních a školských zařízeních zařazených do sítě škol	25
4.3. Miniškoly a evidovaná sousedská výpomoc	25
5. Příklady systémů preprimárního vzdělávání a péče o děti v zahraničí	30
5.1. Francie.....	30
5.2. Švédsko	31
6. Shrnutí.....	33
7. Výzkum	35
7.1. Výzkumný cíl.....	35
7.2. Výzkumný vzorek	36
7.3. Výzkumná metoda	36
7.4. Pilotní výzkum.....	37
8. Interpretace a analýza výsledků	40
8.1. Výsledky výzkumu u rodičů	40
8.1.1. Respondentky	40
8.1.2. Rodiče vnímají mateřskou školu jako vzdělávací instituci	43
8.1.3. V čem spatřují rodiče výhody a nevýhody miniškolek.....	46
8.2. Výsledky výzkumu u učitelek mateřských škol.....	49
9. Závěr.....	54

1. Úvod

Dnešní podoba předškolního vzdělávání je výrazně ovlivněna politickými, ekonomickými, společenskými i sociálními změnami posledních let. Nový charakter demokratické společnosti a tržní hospodářství po roce 1989 se promítly i do způsobu řízení školy a výrazně jej ovlivnily. Zaběhnutý systém řízení se změnám podřídil a změnil se. V souvislosti s těmito změnami se objevil nový termín – školský management.

Termín management vychází z oblasti podnikání, je aplikovaný do oblasti školství a je používán jako synonymum pojmu řízení ve školství. Pojem školský management v sobě nese zákonitosti tohoto nového stylu řízení – vedení lidí, dospělých i dětí, pedagogického procesu.

Předškolní vzdělávání je v české republice institucionálně zajišťováno mateřskými školami. Mateřská škola je legislativně zakotvena v rámci vzdělávací soustavy jako druh školy, a to zákonem o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)¹. Představuje počáteční stupeň veřejného vzdělávání organizovaného a řízeného požadavky a pokyny Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR (Smolíková 2006, s.7). Předškolní vzdělávání je postaveno na stejných zásadách jako ostatní obory a úroveň vzdělávání v ČR a řídí se společnými cíli.

Z toho plyne, že jako ředitelé škol na vyšších stupních vzdělávání, tak i ředitelka mateřské školy se při současném řízení organizace neobejde bez znalostí zásad managementu a jejich aplikací do praxe. Řízení školy silně ovlivňuje charakter školy. Důležitými předpoklady pro úspěšné řízení je dokonalá znalost organizace, zákonitosti jejího vývoje, její poslání, cíle, funkce, znalost procesů, které zde probíhají, a jejich podmíněnost a podřízenost právním i vnitřním normám organizace.

Mateřské školy u nás mají dlouholetou tradici, a přestože vzdělávání v nich je nepovinné, jsou maximálně využívány. První mateřské školy vznikaly od 19. století,

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

ve svém vývoji ustály všechny politické ideologie. Na počátku 90. let 20.století počet dětí v mateřských školách značně poklesl a to vedlo k zrušení několika tisíců mateřských škol po celé České republice. V současné době ale opět zájem o mateřské školy narůstá. Způsobují to dva faktory:

- demografický - v současné době se zvýšil počet dětí předškolního věku
- druhým faktorem je rozmanitost vzdělávacích forem, které v současné době mají rodiče na výběr

S druhým faktorem je také úzce spojena filozoficko - vzdělávací ideologie, která se změnila po roce 1989. Hlavními znaky změn jsou:

- mateřská škola se stala partnerem rodiny
- dítě je uznáváno jako osobnost, která se aktivně podílí na svém rozvoji

Zrušení mateřských škol v minulých letech a současný nárůst počtu dětí předškolního věku vedou k tomu, že je nedostatek míst v mateřských školách pro děti. I přes snahu zřizovatelů mateřských škol financovat vznik nových tříd, které byly v minulosti uzavřeny a využívány školou pro jiné účely, nebo rekonstrukcí vhodných prostor nemohou školy kapacitně uspokojit všechny rodiče, kteří žádají o umístění svých dětí do mateřské školy.

Snahou vyřešit tento problém je návrh Ministerstva práce a sociálních věcí umožnit vznik tzv.miniškolek a evidované sousedské výpomoci. Návrh rozpoutal mezi odbornou veřejností mnoho diskusí a nad vznikem miniškolek se vznesla řada vyřčených i nevyřčených otázek. Podle docentky Evy Opravilové, která se zaměřuje především na problematiku rozvoje poznání dítěte předškolního věku, existují jisté potřeby dětí, které by měly být naplněny. A k tomu, aby byly naplněny, jsou potřeba materiální, personální, hygienické, prostorové a další podmínky. A tyto podmínky na základě už dlouholetých zkušeností splňuje systém předškolní výchovy tak, jak je nastaven. Vznikem miniškolek by se předškolní výchova dostala určitým způsobem o krok zpátky.

Důvodem k napsání mé bakalářské práce byl zvyšující se počet dětí předškolního věku a s tím související nepostačující kapacita mateřských škol a plánované zřizování alternativních zařízení.

Cílem bakalářské práce je odhalit možná úskalí vzniku miniškolek a v souvislosti s tím zjistit, jak pevnou pozici mateřská škola a její management má a zda nebude její postavení a poslání zavedením miniškolek ohroženo.

2. Tradice a vývoj předškolního vzdělávání

V této kapitole bych chtěla zmínit pojem preprimární – předškolní vzdělávání a přiblížit vývoj a tradici předškolního vzdělávání a mateřských škol vůbec.

Termín preprimární vzdělávání odpovídá českému označení předškolní vzdělávání.

„Preprimární vzdělávání představuje počáteční stupeň organizované výuky, je určeno především k tomu, aby děti raného věku uvádělo do prostředí školního typu. Aby mohl být program považován za preprimární vzdělávání, musí probíhat ve škole nebo v jiném zařízení mimo rodinu. Programy vzdělávání jsou určeny dětem, kterým jsou alespoň tři roky. Horní hranice závisí na typickém věku pro vstup do primárního vzdělávání“ (Průcha 2006, s.55).

Jak již bylo zmíněno v úvodu, předškolní vzdělávání bylo ovlivňováno mnoha změnami a do dnešní podoby se postupně vyvíjelo.

Péče o předškolní děti byla od počátku lidstva zajišťovaná v rodině, podíleli se na ní všichni členové domácnosti. Prvním uceleným učebním programem pro děti předškolního věku je Komenského **Informatorium školy mateřské**, které formuluje cíle, obsah i způsob, jak jej dětem předávat. A to především hrou. I přesto, že měl Komenský „školu mateřskou“ na mysli mateřskou náruč, protože tento dokument se týká výchovy dětí v rodině, jsou jeho myšlenky zajímavé a inspirativní pro moderní institucionální předškolní vzdělávání. Výrazná změna nastala v 19. století v období průmyslové revoluce, kdy se pozměnil model rodiny. Odchodem rodičů do zaměstnání, kam si své dítě nemohli brát s sebou, vznikla potřeba postarat se o děti v době, kdy jsou rodiče v práci. První předškolní instituce na našem území vznikají v 1. polovině 19. století, známé jsou pod názvy „opatrovny“ a „dětské zahrádky“. Jejich cíle jsou zatím pečovatelské (Šmelová, 2004).

První institucionální zařízení, které překračuje pečovatelské a opatrovnické cíle, vzniká v době vrcholícího národního obrození. Jeho zakladatelem je pedagog Jan Vlastimír Svoboda. První výchovný program **Školka** Jana Vlastimíra Svobody

představuje poměrně propracovaný systém počátečního vzdělávání. Mateřským školám ukládá ministerský výnos o mateřských školách a ústavech jim příbuzným (r.1872) podporovat a doplňovat rodinnou výchovu, připravovat děti na školu a rozvíjet je po stránce tělesné, smyslové i duševní. Jsou zde stanoveny prostředky, metody a formy výchovy a vzdělávání. Ty se podřizují zákazu „*veškerého vyučování ve způsobu školním*“ (Bečvářová 2003, s.11).

Funkce preprimárního vzdělávání v mateřských školách byla v České republice, ale i v zahraničí dlouhou dobu podceňována. Počátek cíleného vzdělávacího procesu u dětí byl spojován především se zahájením povinné školní docházky.

Mezi léty 1948 – 1990 se však mateřské školy jednotně orientovaly směrem kolektivně stanovených cílů zaměřených na dosažený věk a školní metody práce. Změny nastaly po roce 1990, kdy se v mateřských školách výchovně vzdělávací působení zaměřilo na dítě a jeho individuální potřeby, jak citové, socializační, tak i vzdělávací. Mateřské školy svoji práci více otevřely rodičům a uvolnily prostor pro alternativní směry ve výchovně vzdělávacím působení. Nejdůležitější vymezení pojmu alternativní lze spatřovat v pojetí pedagogickém a didaktickém. „*Z tohoto hlediska je možno za alternativní školy považovat všechny takové školy, které uplatňují zvláštní, nestandardní, inovativní, experimentální formy, obsahy či metody vzdělávání, jiné didaktické přístupy apod., na rozdíl od běžně uplatňovaných (standardních) pedagogických a didaktických koncepcí*“ (Průcha, 2004 s.20). Podle tohoto pojetí se mohou alternativními školami stát všechny školy (soukromé i státní), které uplatňují didaktické inovace odlišné od běžného vzdělávacího modelu. Jsou otevřeny možnosti tzv. alternativním školám, které mají ustálené programy a ty fungují na stejném principu i v zahraničí.

- **Waldorfská mateřská škola** – původně vznikla v německém prostředí
- **Mateřská škola Marie Montessori** – původně vznikla v italském prostředí
- **Daltonská mateřská škola** – původně vznikla v USA
- **Mateřská škola s programem Začít spolu** – vznikla v USA
- **Mateřská škola s programem podpory zdraví** – vznikla v ČR

Mateřské školy, které se hlásí k alternativním směrům vzdělávání, musí být ztotožněny s filozofií dané alternativy vzdělávání, řídit se jejími kritérii, mít proškoleny pedagogy v alternativním směru vzdělávání, ke kterému se hlásí. Ředitelky těchto škol plánují výchovně vzdělávací práci na základě daných kurikulárních dokumentů alternativního vzdělávání.

Změny, které nastaly po roce 1990, významně ovlivnily utváření charakteru naší současné mateřské školy.

- Nastalo uvolnění režimu v mateřské škole ve prospěch dětí.
- Došlo ke snížení počtu dětí na třídě, avšak v posledních letech v důsledku silných populačních ročníků počty dětí ve třídě stoupají na 28, většina mateřských škol nemůže z kapacitních důvodů přijmout všechny děti, jejichž rodiče žádají o umístění.
- Vznikaly třídy pro děti různého předškolního věku, třídy heterogenní, smíšené.
- Byl otevřen prostor pro integraci dětí se zdravotním postižením v běžných mateřských školách.
- Nastalo uvolnění systému jednotné školy pro další alternativní směry a programy.
- Přestal být povinný jednotný program pro výchovně vzdělávací práci a od r. 2002 byl ověřován Rámcový vzdělávací program, podle kterého si mateřské školy vytvořily svůj vlastní školní vzdělávací program.
- Postupně pronikaly a pronikají zkušenosti z jiných zemí, učitelky mohou vyjíždět za hranice a porovnávat vlastní práci s přístupy v jiných zemích.
- Pedagogická centra vznikala v krajských městech a měla a stále mají vzdělávat učitelky podle regionálních potřeb.
- Rozšířilo se spektrum psychologické a pedagogické literatury předškolního věku, která je snáze dostupná učitelkám i rodičům.
- Je více vzdělávacích možností v profesní přípravě učitelek, zde nastal posun ze středoškolské úrovně na vysokoškolskou.
- Učitelské povolání v MŠ je otevřeno nejen ženám, ale i mužům.

- Byla založena Asociace předškolní výchovy a Společnost pro předškolní výchovu (Kořátková, 2008).

Současné mateřské školy institucionálně zajišťují předškolní vzdělávání, které je organizováno zpravidla ve věku od tří do šesti (sedmi)² let. Úkolem institucionálního předškolního vzdělávání je doplňovat rodinnou výchovu a v úzké vazbě na ni zajistit dítěti prostředí s dostatkem mnohostranných a přiměřených podnětů k jeho aktivnímu rozvoji a učení. Předškolní vzdělávání má smysluplně obohacovat denní program dítěte a poskytovat dítěti odbornou péči. Mělo by usilovat o to, aby první vzdělávací krůčky dítěte byly stavěny **na promyšleném, odborně podepřeném lidsky i společensky hodnotném základě**. Důležitým úkolem předškolního vzdělávání je vytvářet dobré předpoklady pro pokračování ve vzdělání tím, že za všech okolností budou maximálně podporovány individuální rozvojové možnosti dětí. Předškolní vzdělávání by mělo nabízet vhodné vzdělávací prostředí pro dítě vstřícné, podnětné, zajímavé a obsahově bohaté, v němž se dítě může cítit jistě, bezpečně, radostně a spokojeně. Na závěr lze říci, že v předškolní výchově nastal posun od sociálních programů, ve kterých byla na prvním místě péče o dítě, až k systematickému prvopočátečnímu vzdělávání. V současné době je kladen velký důraz na individualizaci, tzn. každé jednotlivé dítě je vzděláváno a rozvíjeno podle jeho individuálních možností a potřeb. Ředitelky mateřských škol musí řešit nejen otázky ekonomické, správní a provozní, ale i otázky individualizace, tak aby bylo umožněno každému jednotlivci dospět vlastní cestou ke srovnatelným výsledkům, které dosáhnou ostatní děti (Mertin).

² Školský zákon umožňuje odložit povinnou školní docházku nejdéle do zahájení školního roku, v němž dítě dovrší osmý rok věku.

3. Současné mateřské školy a jejich řízení

Jak již bylo zmíněno, zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) legislativně zakotvuje mateřské školy do vzdělávací soustavy. Podle tohoto zákona jsou mateřské školy zařazovány do rejstříku škol a školních zařízení. Zápisem mateřské školy do školského rejstříku vzniká právo poskytovat vzdělávání a nárok na přidělování finančních prostředků ze státního rozpočtu na mzdy a odvody zaměstnanců a ostatní neinvestiční náklady. Každé předškolní zařízení, které je evidováno v rejstříku škol, je nazýváno školou a úroveň vzdělávání je kontrolována ČŠI. Jak již bylo zmíněno, výchova a vzdělávání dětí předškolního věku v mateřské škole nejsou nahodilé. Je to promyšlený, cílený a odborně podložený proces, který je systémově veden kurikulárním dokumentem, v současné době Rámcovým vzdělávacím programem pro předškolní vzdělávání, který se stává pro všechny mateřské školy povinným a zároveň garantuje vysokou úroveň předškolního vzdělávání. Mateřské školy jsou právními subjekty a ředitelky jakožto statutární zástupci mají řadu rozhodovacích pravomocí, ale zároveň i odpovědnosti. S právní subjektivitou se stávají ředitelky mateřských škol i zaměstnavatelkami se všemi právními důsledky. Jak již bylo uvedeno, objevuje se nový termín řízení školy - školský management. Pojem management se stal výrazem s mezinárodní platností, aniž by byl překládán, užívá se ve všech světových jazycích. Paralelně s tímto pojmem jsou užívány další pojmy se stejným nebo podobným významem. V české literatuře i praxi stále doznívá tradičně užívané slovo „řízení“ (Vodáček, Vodáčková, 2006).

Hovoříme-li o školském managementu jako o novém stylu řízení škol, jedná se především o vedení lidí, pedagogického procesu. Právě zde se ukazují rozdíly ve srovnání řízení školy a podnikové sféry. Ve výrobních organizacích jde o vztah lidé – věci, ve školách jde o vzájemné působení lidé – lidé (žáci, rodiče). Významným předpokladem dobrého řízení je i schopnost ředitelky předvídat budoucí vývoj organizace, stanovit cíle, kam má škola dospět, aby zodpovědně uspokojovala potřeby svých klientů – dětí, rodičů a dalších partnerů. Řízení i pedagogický proces ovlivňují

i další činitelé, jako je obsah a charakter vnitřních dokumentů, předpisů a ostatních nařízení.

Srovnání řízení škol a podniků se může lišit, ale manažerské činnosti pro školy i podniky jsou v podstatě shodné. Lidé, kteří využívají a realizují znalosti managementu – zkušenosti, techniky, metody, přístupy apod. ve svém poslání a profesi, jsou manažery. Vodáček, Vodáčková uvádí, že manažer je vedoucí pracovník zodpovědný za dosahování cílů v jemu svěřené organizaci. Na tvorbě těchto cílů a zajištění podmínek jejich plnění se významně podílí. Především přitom plánuje, organizuje a kontroluje práci svých spolupracovníků. P.F. Drucker podotýká, že manažerská práce se stala odborně náročnou profesí.

Z toho vyplývá, že ředitelka mateřské školy se stává manažerkou. Pokud má škola, kterou řídí, plnit funkce jako jiné organizace a výrobní podniky, musí pro své kvalitní řízení plnit stejné podmínky.

3.1. Plánování

Plánování je procesem stanovení cílů a postupů k jejich dosažení. Plánování je považováno za prioritní manažerskou funkci. Stává se tedy jednou z hlavních činností i ředitelky mateřské školy, manažerky. Plánování znamená určení cíle s ohledem na zdroje finanční, personální, technické, materiální a stanovení konkrétních cest k dosažení těchto cílů. Určení termínů a odpovědnosti jsou dalšími atributy plánů, které ovlivňují jejich realizaci. Plány, které organizace sestavují, se dělí podle časového hlediska na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. Podle charakteru na strategické, taktické a operativní plány. Strategické plánování je stanovení vize organizace. Strategie organizace je soustava dlouhodobých cílů, které vychází z vypracované vize, auditu, analýzy. Vodáček, Vodáčková pro oblast strategických plánů užívá zkratky SMART – cíle jsou stimulující, měřitelné, přijatelné, reálné, dosažitelné a určené v čase. Světlík uvádí, že pro strategické plánování ve školách je důležitá analýza vnějšího prostředí – jaké je současné postavení školy, jak se toto postavení mění, jaká je image školy u dětí,

rodičů, partnerů, jak se mění makro i mikroprostředí, ve kterém škola funguje, k jakým změnám dochází uvnitř školy.

Z toho vyplývá, má-li být plánování v mateřské škole efektivní, měla by ředitelka vycházet z podrobné analýzy vnějších i vnitřních podmínek. Ředitelka by měla znát plánované změny školské politiky, navrhované legislativní změny, politiku kraje, obce, sledovat demografický vývoj regionu, individuální a specifické potřeby rodin a jejich dětí, znát nároky základní školy, spolupracovat s odborníky, sponzory, zájmovými organizacemi apod. Do oblasti analýzy vnitřních podmínek školy patří především kvalita řízení školy, podmínky práce v organizaci – bezpečnostní, hygienické, materiální, finanční, klima školy apod. Na základě co nejvíce získaných informací by si měla ředitelka vytvořit představu o dlouhodobější koncepci - vizi práce školy.

Vize je jasně definovaný, věrohodný a realistický obraz toho, čeho chce organizace v budoucnu dosáhnout. Vize by měla být realistická, jasná, srozumitelná, snadno zapamatovatelná, motivující, spojená s potřebami dětí rodičů i partnerů školy. V rámci takto stanovené vize a cílů škola ví, čeho chce dosáhnout. Společně s Rámcovým vzdělávacím programem předškolního vzdělávání (dále jen RVP PV) je stanovená vize mateřské školy východiskem při tvorbě školního vzdělávacího programu. Jak z výše uvedeného vyplývá, plánování se týká všech oblastí vně i uvnitř školy. Na zmiňovaný RVP PV navazuje školní vzdělávací program (dále jen ŠVP), který je v plánování školy prvořadý. Jde o významný dokument, kterým škola deklaruje svoji identitu, filozofii a strategii, poskytuje úplné a přehledné informace o vzdělávání a jeho kvalitě. ŠVP se stává základním povinným dokumentem pro pedagogy i další zaměstnance školy a je významnou vizitkou školy. Za zpracování a kvalitu ŠVP nese hlavní odpovědnost ředitelka.

Na základě ŠVP se uskutečňuje vzdělávání na jednotlivých školách a díky němu se každá škola stává pedagogicky autonomní. V odborných textech se také nazývá školní kurikulum. Opravilová rozvádí termín kurikulum v pedagogickém smyslu předškolní výchovy a uvádí jej jako „*pohyb určitým směrem, po určité cestě, k určitému cíli, jako pohyb který doprovází dítě*“.

ŠVP je pro rodiče, zřizovatele, kontrolní orgány (Česká školní inspekci, hygienická stanice) a ostatní veřejnost nezbytným zdrojem informací. Na základě evaluace a hodnocení všech činností mateřské školy by měl ŠVP informovat o výsledcích naplňování stanovených cílů. Prostřednictvím evaluační části ŠVP by mělo dojít ke zvýšení kvality a efektivity předškolního vzdělávání, zvýšení kvality řízení celého chodu školy. V návaznosti na ŠVP jsou vypracovávány třídní vzdělávací programy, které jsou součástí plánování na nižší úrovni školy, tedy v jednotlivých třídách, a podílejí se na něm učitelky, které budou s dětmi v dané třídě pracovat. ŠVP, který by měl být dlouhodobějším projektem školy, může jako příloha doplňovat konkrétní roční plán. Ten by měl přinášet aktuální informace a údaje o současné situaci školy, organizaci ve školním roce, aktuálních pedagogických cílech pro školní rok, plánovaných akcích ve školním roce, nadstandardních aktivitách, vnitřní evaluaci a kontrole plánované pro školní rok jak na úrovni školy, tak i tříd apod.

Plánování se netýká pouze ŠVP, ale vyžaduje tvorbu dalších veřejných i neveřejných plánů, které jsou k dobrému řízení školy nezbytné. Jde o dokumenty sloužící jak k vnitřnímu řízení školy, tak o plánování vnějších vztahů a činností.

Mezi plány řízení můžeme zařadit :

- **Plán kontrolní a hospitační činnosti** – v mateřské škole je jedním z nejdůležitějších článků kontrolní činnosti ředitelky.
- **Plán pedagogických a provozních porad** – ten by měl být sestaven s ohledem na potřebu a účinnost posláních porad.
- **Plán dalšího vzdělávání pedagogických i ostatních pracovníků** – tento plán by měl vycházet ze závěrů kontrolní a hospitační činnosti ředitelky. Další vzdělávání pracovníků školy by se mělo odrážet v kvalitě práce všech pracovníků školy.
- **Plán evaluace a hodnocení** – ředitelka školy by měla zpracovat systém a pravidla pro pravidelné hodnocení a evaluaci práce školy.
- **Další plány** - plán dovolených, plány spolupráce např. s rodiči, se základní školou, se zřizovatelem a ostatními partnery (sponzory).

3.2. Organizování

Organizování patří k základním pilířům znalostí managementu. Organizování je zvolení co nejvhodnějšího postupu k dosažení stanovených cílů včetně zajištění personálního obsazení, materiálně technického zabezpečení, zajištění bezpečnosti, hygieny a psychohygieny. Základními prvky organizování jsou:

- **specializace**, která zvyšuje produktivitu práce, usnadňuje kontrolu výsledků práce
- **koordinace** je obvykle zajišťována pověřeným pracovníkem s potřebnou pravomocí udělovat příkazy a s odpovědností za dosažené cíle
- **vytváření útvarů**, jde o seskupování pracovníků tak, aby probíhala optimální koordinace
- **rozpětí řízení**, vyjadřuje počet přímo podřízených pracovníků jednomu nadřízenému
- **rozdělení kompetencí** – delegování, spočívá v přesném vymezení kompetencí a přiřazení odpovídajících pravomocí a zodpovědnosti

Podle Vodáčka, Vodáčkové je posláním organizování vymežit a hospodárně zajistit plánované a jiné činnosti lidí při plnění stanovených cílů v organizaci. Organizování využívá dělby práce, zajišťuje koordinaci potřebných činností a vztahů lidí, kteří je provádějí. Řád, disciplínu a způsob prováděných činností usnadňuje vymezení pravomocí a zodpovědnosti lidí. Výsledkem organizování jsou organizační struktury. Organizační struktura má stanovená pravidla, postupy určující, co má každý jednotlivec dělat. Ředitelka mateřské školy by měla vytvářet takovou organizační strukturu, v níž se stanovené cíle efektivně naplňují. Ředitelka vypracovává a vydává vnitřní řídicí předpisy, ve kterých jsou jasně vymezeny konkrétní povinnosti, odpovědnost, práva a kompetence všech pracovníků školy včetně vymezení pracovních náplní. Podmínkou úspěšného organizování je jasný způsob kontroly, se kterým jsou všichni seznámeni a její vyhodnocování, včetně vyvozování důsledků. Vnitřními řídicími předpisy jsou řády, směrnice, pokyny, příkazy apod., které vydává vedení školy.

Výchozími dokumenty, které stanovují specifika organizace jsou zřizovací listina a rozhodnutí o zařazení do sítě škol. Základním dokumentem pro pedagogický proces je již zmiňovaný školní vzdělávací program. K vnitřním řídicím předpisům školy, zpracovaným v souladu s obecně platnými právními předpisy a zohledněnými podmínkami školy, patří:

- **Organizační řád školy** – obsahuje základní ustanovení, organizační strukturu včetně stěžejních kompetencí. Měl by zabezpečovat realizaci obecně platných právních předpisů.
- **Školní řád** – stanovuje pravidla provozu směrem k rodičovské veřejnosti a ostatním partnerům. Školní řád by měl být zpracován v souladu s vyhláškou o mateřských školách.
- **Pracovní řád pro zaměstnance školy** – je zaměřen směrem dovnitř organizace, není přístupný veřejnosti, slouží pro vnitřní potřebu školy, případně pro kontrolní orgány.
- **Vymezení pracovních náplní a kompetencí všech zaměstnanců školy** – jedná se o jasné stanovení všech povinností a odpovědností, rozpracovaných podle podmínek a možností školy. Týká se všech zaměstnanců školy.

Dalšími vnitřními předpisy, které vydává ředitelka školy, jsou např. provozní řád školy, provozní řád školní jídelny, vnitřní platový předpis, kolektivní smlouva, směrnice o poskytování informací, směrnice pro hospodaření s majetkem, skartační a spisový řád, směrnice pro doplňkovou činnost, směrnice pro oběh účetních dokladů a další řídicí předpisy, které by měly sloužit k tomu, aby chod školy byl plynulý a probíhal se stanovenými cíli.

3.3. Personální obsazení

Úspěchy manažerské práce jsou závislé na výběru vhodných spolupracovníků, na jejich počtu, na jejich profesní a kvalifikační úrovni, motivaci a loajalitě.

Personální oblast hraje důležitou roli v oblasti řízení, zvláště v případě, kdy je škola právním subjektem. Další manažerskou schopností ředitelky mateřské školy je zajistit správný výběr kvalitních a dlouhodobě loajálních spolupracovníků, jejich rozmístění podle profese a kvalifikačních předpokladů, jejich objektivní hodnocení a další kvalifikační rozvoj.

Důležité je plánování pracovní síly, které si klade za cíl stanovit potřebu zaměstnanců pro budoucí činnost organizace. To znamená, kolik lidí bude potřebovat organizace k výkonu práce pro určitý časový úsek.

Ředitelka školy by měla mít přehled o potřebném počtu, kvalifikaci a kvalitě všech pracovníků. S tím souvisí i průběžné navrhování efektivnějšího uspořádání a obsazování různých funkcí. Z toho důvodu by měla ředitelka reagovat na nedostatek nebo nadbytek pracovníků.

Hodnocení pracovníků je nedílnou součástí personální práce organizace. Posláním je poznat a využívat kvalifikaci zaměstnanců, vhodně rozvíjet jejich pracovní nasazení, motivovat je a přispět k spravedlivému odměňování. Hodnocení znamená konstatování pozitivního nebo negativního významu pracovního nasazení. Hodnocení je důležité pro jmenování do vyšších funkcí, změnu pracovního zařazení, převedení na jiná pracoviště, zvyšování kvalifikace, rekvalifikace, ale i k ukončení pracovního poměru. Pro hodnocení pracovníků si organizace stanovují kritéria, která dále diferencují podle profesních pracovních skupin. Jak bylo uvedeno, hodnocení pracovníků vede ke spravedlivému odměňování. Odměna by měla odpovídat kompetencím konkrétního pracovníka. Odměňování je jednou ze zásadních činností rozvoje lidských zdrojů. Úkolem manažera je vytvořit takový systém odměňování, který odpovídá spravedlivé odměně za odváděnou práci a má i motivační a stimulační funkci. Management odměňování nezahrnuje jen mzdy a platy, ale různé zaměstnanecké výhody, tzv. benefity, jako jsou příspěvky na stravování, na dovolenou, příspěvky penzijního pojištění, prodej firemního zboží za nižší cenu apod. Ředitelky státních mateřských škol mají omezené možnosti. V oblasti nárokových složek platu jsou limitovány tabulkou platových tarifů, ve které je zohledněna kvalifikace a délka praxe,

v případě nenárokových složek velmi nízkými finančními možnostmi. O benefitech ve školách se dá hovořit jako o finančních příspěvcích na dovolenou, sport, kulturu, relaxaci a stravování, které jsou dotovány z fondu kulturních a sociálních potřeb.

V mateřské škole jde především o stabilní kolektiv, který má odbornou způsobilost nebo odpovídající kvalifikaci. Každý má vymezeny svoje povinnosti, práva, odpovědnost, stanoveny kompetence a pracovní náplň. Legislativně zákonem o pedagogických pracovnících³ je pedagogům dána povinnost dále se sebevzdělávat. Z toho důvodu je zajišťováno prohlubování odborných znalostí učitelek, především nabídkou dalšího vzdělávání pedagogů, ale i ostatních pracovníků a účinné přenášení poznatků do praxe. Tak jako každá kvalitní firma neopouští odbornou přípravu pouze na zaměstnanci samotném, tak i v mateřských školách pro získávání odbornosti a prohlubování kvalifikace vytváří ředitelka školy plán personálního rozvoje. Sestavuje kritéria dalšího vzdělávání, a to podle dosažené odbornosti a kvalifikaci, podle věku zaměstnanců a podle aktuálních potřeb školy. Rozvoj pracovníků v souladu s potřebami organizace je jedním z nejdůležitějších úkolů personálního řízení, opomíjeno nesmí být ani sebevzdělávání a sebehodnocení.

3.4. Vedení pracovníků

Posláním manažerské funkce je vytváření a využívání schopností, dovedností manažerů vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu plnění cílů jejich práce. Současný management poskytuje vedoucím pracovníkům nepřehledné množství poznatků, názorů, zkušeností, metod a přístupů, jak u svých spolupracovníků dosáhnout kvalitní plnění cílů organizace. Jednou z metod vedení lidí je McGregorova teorie X a Y, která je založena na dvou modelech přístupů manažerů ke svým spolupracovníkům a na nalezení rozumné míry mezi těmito dvěma extrémy. V prvním případě se jedná o autokratické či direktivní vedení, bez rozhodovací autonomie vedených lidí, ve druhém pak jde o volný, demokratický styl vedení lidí.

³ Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

Každý úspěšný ředitel školy si je vědom, že lidé jsou nejcennějším kapitálem, který škola má. Kvalita práce závisí na kvalitě pedagogů, kteří přicházejí s nejbližšími zákazníky (žáky) do každodenního kontaktu. Praxe ukázala, že škola může být tak dobrá, jak kvalitní v ní pracují lidé. Při vedení lidí se preferují motivační metody, participace, společné hodnoty a cíle (Světlík, 2006). V mateřské škole jde o odborné znalosti ředitelky, její charakterové vlastnosti, manažerské dovednosti. Svým příkladem udává směr k potřebné spolupráci. Ředitelka školy by měla být schopna motivovat a strhnout spolupracovníky k naplnění vize a cílů školy. To znamená vytvořit u nich zájem, ochotu a chuť aktivně se angažovat k plnění těchto cílů. Plamínek uvádí ve své knize, že motivace je naplňování potřeb, kdy jsou odstraňovány nepříjemné pocity a navozovány pocity příjemné (Plamínek, 2008). Motivování lidí je také podmíněno sociálními aspekty. Jsou to zejména vzájemné vztahy zaměstnanců. Jde o vztahy mezi vedením a podřízenými, mezi pedagogickými pracovníky navzájem, ale i mezi ostatními pracovníky mateřské školy.

3.5. Kontrola

Kontrola je součástí řízení, prostřednictvím této činnosti manažer, tedy i ředitelka školy, zjišťuje plnění příkazů, dodržování norem, průběh a výsledky práce. Kontrolní činnost je nedílnou součástí manažerských aktivit na všech stupních řízení. Předmětem kontroly mohou být procesy již realizované, ty, které právě probíhají, nebo budoucí. Podstatou kontroly je kritické zhodnocení skutečnosti s ohledem na plánované cíle.

Ředitelka mateřské školy je odpovědná za činnost školy a její povinnost kontrolovat vyplývá ze zákoníku práce a další školské legislativy. Má-li být kontrolní proces efektivní, je nutné jej naplánovat do dílčích činností, každá kontrola by měla mít stanovený cíl. Z toho důvodu si ředitelka mateřské školy vytváří vlastní kontrolní systém, který je zaměřen na všechny oblasti činnosti školy. Každý kontrolovaný proces je hodnocen. Podstatou hodnocení je srovnávání zjištěných údajů. Ředitelka školy vytváří pravidla pro hodnocení činnosti školy. Vytváří systém, jak výsledky kontrol zhodnocovat a využívat pro zkvalitnění další práce. Jsou vytvářeny dokumenty – Vlastní hodnocení školy a výroční zprávy, které jsou součástí školního vzdělávacího

programu. Procesy kontroly, hodnocení a evaluace jsou součástí řízení. Cílem je prokázání úrovně kvality a zjištění dalších potřeb školy, zdokonalování pedagogické práce i další činnosti školy. Kontrolní procesy jsou prováděny podle charakteru :

- **pravidelné a nepravidelné** – zaměřují se na odchylky plnění plánu a skutečnosti
- **interní** – zajišťuje je ředitelka buď přímo např. hospitací, nebo nepřímo např. kontrola dokumentace
- **externí** – provádí veřejné orgány, např. Česká školní inspekce, krajské úřady, sociální správa, zdravotní pojišťovny, zřizovatel
- **preventivní** – předchází a včas odhalují nedostatky
- **průběžné** – sledují odchylky v průběhu procesu
- **následné** – zaměřují se na výstup ze sledovaných procesů

Ze závěrů kontrolní činnosti (zda jsou dodržovány normy, zda se plní příkazy, dodržování bezpečnostních a hygienických předpisů, průběh a výsledek práce apod.) jsou vyvozována a formulována opatření a následuje kontrola plnění těchto opatření. Vnitřní kontrola, hodnocení a evaluace jsou prováděny tak, aby je všichni zaměstnanci školy přijímali jako součást řídicího cyklu a měli k nim pozitivní přístup.

Vedle těchto základních řídicích manažerských funkcí nese ředitelka mateřské školy s právní subjektivitou odpovědnost jako statutární orgán v oblastech pracovněprávní, finanční a zajišťuje externí vztahy, především s nadřízenými složkami, rodiči, dalšími odborníky a ostatní veřejností. Má své výchovně vzdělávací povinnosti, jelikož i ona vykonává přímou výchovně vzdělávací práci s dětmi a tím také plní všechny povinnosti učitelky. Odpovídá také za plnění úkolů v oblasti bezpečnosti a ochrany při práci a v oblasti požární ochrany.

4. Současné alternativy služeb péče o předškolní děti

V České republice vedle mateřských škol státních existují další alternativní služby, které podporují profesních a rodinných rolí. Tyto služby jsou rozděleny na dvě skupiny – služby péče o děti do tří let věku dítěte a na služby péče o děti od tří let věku dítěte. Navrhovanou právní úpravou zřídit miniškolky a evidovanou sousedskou výpomoc by vznikla třetí skupina – služby péče o děti ve věku 6 měsíců až 7 let, protože právě v těchto zařízeních mohou být současně děti ve zmiňovaném věkovém rozmezí.

4.1. Služby péče o děti do tří let věku

V České republice lze rozlišit mezi dvěma, resp. třemi typy služeb péče o děti do tří let věku. Prvním typem jsou zdravotnická zařízení typu jesle, druhým pak soukromá zařízení provozovaná v režimu zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Třetí skupinu tvoří služby typu "baby-sitting."

4.1.1. Zdravotnická zařízení typu jesle

V průběhu 90. let došlo k významnému poklesu počtu těchto zařízení. Jde o tzv. zvláštní dětská zařízení léčebně preventivní péče, která pečují o všestranný rozvoj dětí ve věku do tří let. Jesle mohou být zřízeny jako územní, závodní nebo společné. Zřizovateli jeslí jsou dnes nejčastěji obce, které je zřizují zcela podle svého uvážení a potřeb území. Vzhledem k tomu, že péče v jeslích je hrazena z rozpočtu zřizovatele, je zcela na něm, jaké stanoví za pobyt dětí v jeslích poplatky, tzn. péče v nich je poskytována za plnou nebo částečnou úhradu ze strany klientů.

4.1.2. Soukromá zařízení dle z.č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání

Jde o vázanou živnost "Péče o dítě do tří let v denním režimu". Obsahová náplň živnosti je specifikována jako individuální výchovná péče o svěřené děti do tří let věku v denním nebo v celotýdenním režimu zaměřená na rozvoj rozumových a řečových schopností, pohybových, pracovních, hudebních, výtvarných schopností a kulturně hygienických návyků přiměřených věku dítěte. Jedná se rovněž o zajišťování bezpečnosti a zdraví dětí, jejich pobytu na čerstvém vzduchu, spánku v odpovídajícím hygienickém prostředí a osobní hygieny dětí, včetně poskytování první pomoci. Poplatek za umístění dítěte do těchto zařízení je stanoven na komerční bázi jejím poskytovatelem.

4.1.3. Služby typu "baby-sitting" dle z.č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání

Jde o volnou živnost, obor činnosti č. 79 "Poskytování služeb pro rodinu a domácnost". Obsahová náplň tohoto oboru činnosti volné živnosti je zejména specifikována jako zajišťování chodu domácnosti - vaření úklid, praní, žehlení, péče o zahradu a podobně, individuální péče o děti nad tři roky věku v rodinách, příležitostné krátkodobé hlídání dětí (včetně dětí do tří let věku), obstarávání nákupů a jiných záležitostí souvisejících s chodem domácnosti a jiná obstaravatelská činnost. Rovněž tato služba je zpoplatněna a výše úhrady je stanovená poskytovatelem.

4.2. Služby péče pro děti předškolního věku

Péče o děti starší 3 let je v České republice zabezpečena prostřednictvím husté sítě finančně dostupných mateřských škol, které jsou hojně využívány. V současné době jsou kapacitně nedostačující z důvodu silných populačních ročníků.

4.2.1. Mateřské školy zřízené státem, obcí, krajem, svazkem obcí

Mateřské školy jsou regulovány dle zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon. Podrobnosti o podmínkách provozu mateřské školy, organizaci předškolního vzdělávání

v ní, zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví dětí, jejich stravování a další speciální péči o děti a úplatě za vzdělávání jsou stanoveny vyhláškou č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání. Vzdělávání v posledním ročníku mateřské školy zřizované státem, krajem, obcí nebo svazkem obcí se poskytuje bezúplatně.

4.2.2. Mateřské školy "soukromé", tj. zřízené církevními právníckými osobami či jinými právníckými osobami, jejichž předmětem činnosti je poskytování vzdělávání nebo školských služeb podle školského zákona

Mateřské školy soukromé jsou také regulovány dle zákona č. 561/2004 Sb., školský

zákon, který se pro tato zařízení stává závazným stejně jako je tomu u mateřských škol zřizovaných státem, krajem, obcí či svazkem obcí, i zde jsou další podmínky provozu a související činnosti upraveny prováděcím právním předpisem, tj. vyhláškou č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání. Vzdělávání se ve zmíněných zařízeních poskytuje za úplatu, její výši stanoví zřizovatel.

4.2.3. Soukromá zařízení provozovaná v režimu zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, která neposkytují rekreačně-vzdělávací činnost realizovanou v rámci výchovy a vzdělávání ve školách, předškolních a školských zařízeních zařazených do sítě škol

I tato zařízení patří do kategorie volné živnosti, konkrétně obor činnosti č. 72 „Mimoškolní výchova a vzdělávání“. Podstata provozovaných aktivit spočívá především ve výchově dětí nad tři roky věku v předškolních zařízeních, rovněž se sem řadí výuka v soukromých školách a zařízeních, která slouží k odbornému vzdělávání, a to za předpokladu, že tato nejsou zařazena do sítě škol, školských a předškolních zařízení. Ohledně výše poplatku za danou službu platí, že si ji vždy stanoví konkrétní poskytovatel.

4.3. Miniškolky a evidovaná sousedská výpomoc

Za účelem rozšíření služeb péče o děti, které jsou nezbytným předpokladem pro sladění pracovního a rodinného života, byl Ministerstvem práce a sociálních věcí

České, v rámci tzv. Prorodinného balíčku podán návrh na další poskytování péče o děti zaměstnaných rodičů. Jedná se o vznik miniškolek a tzv. evidované sousedské výpomoci.

Jde o zařízení, která by též měla nabídnout péči o předškolní děti, jejichž specifika, charakteristika a účel, ke kterému mají sloužit, a které se v poslední době stala velmi diskutabilním tématem u odborné pedagogické veřejnosti. Hlavním záměrem návrhu služby je napomoci řešit situaci zaměstnaných rodičů nebo rodičů, kteří se z nejrůznějších důvodů chtějí vrátit do zaměstnání po ukončení péče o dítě v rámci mateřské a rodičovské dovolené a preferují péči o dítě poskytovanou na individuálním základě. Také mají pomoci řešit případy, kdy žádosti rodičů o přijetí dítěte do jeslí, mateřské školy nebo obdobného zařízení nebylo z kapacitních důvodů vyhověno, příp. když v místě jejich trvalého bydliště nebo pracoviště takové zařízení chybí.

Miniškolka je službou péče o děti, která není provozovaná za účelem dosažení zisku. Zřizuje se nejvýše pro 4 děti ve věku od 6 měsíců do 7 let. V jednom časovém okamžiku může být v miniškolce pečováno nejvýše o 4 děti. Do tohoto počtu se započítávají i vlastní děti pečovatelky ve věku do 7 let. Počet dětí byl zvolen s ohledem na zachování charakteru individuální péče rodinného typu. V miniškolce se poskytuje individuální výchovná péče o svěřené dítě zaměřená na rozvoj rozumových a řečových schopností, pohybových, pracovních, výtvarných, hudebních a hygienických návyků přiměřených věku dítěte. Zajišťuje se bezpečnost a zdraví, jeho pobyt na čerstvém vzduchu, spánek v hygienickém prostředí. Miniškolku zřizují fyzické nebo právnické osoby, které jsou zaměstnavateli, a to pro děti svých zaměstnanců, občanská sdružení, církevní právnické osoby, obecně prospěšné společnosti, kraje, obce. Předpokládá se, že tento návrh uvítají zejména zaměstnavatelé, pro něž bývá obtížné zajistit podmínky vyžadované vyhláškou č. 410/2005 Sb.,⁴ a zároveň potřebují zajistit péči o relativně malý počet dětí. Zřizování zařízení je pro ně v takovém případě neúčelné a zbytečně nákladné. Prostřednictvím nastavení jasných podmínek pro poskytování péče o děti návrh umožňuje řešit situaci v obcích, pro něž je příliš

⁴ Vyhláška č. 410/2005 Sb., hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých, ve znění pozdějších předpisů

nákladné zřídit mateřské školy nebo jesle. Výše uvedení zřizovatelé mohou zřídit miniškolku v domácnosti pečovatelky nebo v upravených prostorech. Na miniškolku se vztahují pouze základní hygienické požadavky. Prostory, kde se děti zdržují, by měly být suché, vzdušné, prosluněné, dostatečně prostorné a k tomu účelu vhodně vybavené. Situování těchto prostorů musí umožňovat pobyt venku. Miniškolky jsou evidovány hygienickými stanicemi, které ověřují požadavky kladené na tyto služby. V prostorech miniškolky se zpravidla nevaří, pouze v případě, že je péče poskytována v domácnosti pečovatelky, může stravu vařit a připravovat pečovatelka. Zřizovatel zajistí stravu z vlastních zdrojů nebo nákupem od jiné fyzické nebo právnické osoby. Péče o děti v rámci miniškolky poskytuje pečovatelka, s níž má zřizovatel uzavřen pracovní poměr. Pečovatelkou se může stát osoba, která je:

- a) zletilá
- b) zdravotně způsobilá – zdravotní způsobilost prokazuje pečovatelka dokladem o zdravotní způsobilosti
- c) bezúhonná
- d) má odbornou způsobilost k výkonu zdravotnických povolání
- e) má odbornou způsobilost k výkonu povolání učitelky mateřské školy – může pečovat pouze o děti starší 3 let, v případě, že bude pečováno o děti mladší tří let, musí tato osoba splňovat rovněž požadavek uveden pod písmenem d).

Rodiče přispívají na úhradu nákladů na provoz miniškolky dle dohody se zřizovatelem. Povinností pečovatelky je v miniškolce přijímat děti, zajišťovat jejich osobní hygienu, provádět běžnou výchovnou práci s dětmi, sledovat jejich chování a všestranně o ně pečovat, dbát o dostatečný pobyt dětí venku a dostatečně dlouhý spánek dětí, zajišťovat podávání případně přípravu stravy dětem. Udržovat čistotu prostředí a hraček. Pečovatelka je povinná brát na zřetel informace rodičů ohledně zdravotního stavu dětí. Zjišťovat bezpečnost dětí a dbát o ni.

Další navrhovanou variantou péče o děti předškolního věku v rámci Prorodinného balíčku je **Evidovaná sousedská výpomoc**. Provozování této služby vyžaduje mnohem jednodušší požadavky než provozování miniškolek. Ani tato služba není poskytována

za účelem zisku, tedy na komerční bázi. Jde o péči rodinného typu poskytovanou na individuálním základě. Provozovatelem služby je evidovaný poskytovatel, který službu provozuje ve své domácnosti za limitovanou úplatu. Provozovatel bude zapsán do evidence poskytovatelů vzájemné rodičovské výpomoci. Může to být osoba, která řádně pečuje alespoň o jedno vlastní dítě do 7 let věku, může mít ve své péči nejvýše čtyři děti do 7 let věku. Nejsou stanoveny žádné speciální požadavky na vybavení místností v domácnosti, ve které bude péče poskytována. Za poskytování služby je oprávněn přijmout limitovanou úplatu v maximální výši 5 000,- Kč měsíčně za svěřené dítě, je osvobozen od placení daně z příjmů fyzických osob. Celkový čistý příjem za poskytování péče tedy může činit až 15 000,- Kč měsíčně, zůstává mu nárok na rodičovský příspěvek.

Všechna výše jmenovaná zařízení pečují o děti předškolního věku. Objevují se zde ale odlišnosti. Některá zařízení, jako např., mateřské školy státní nebo jesle, zřizují většinou obce, jiná jsou zřizována soukromými nebo jinými právníckými osobami. Provoz státních mateřských škol a vzdělávání v nich je legislativně určeno. Soukromým školám, které nejsou zařazeny do sítě škol, neplynou některé legislativní povinnosti, které jsou standardní pro školy zařazené, a proto nemusí vždy poskytovat stejně kvalitní vzdělávání. V některých výše zmiňovaných zařízeních jde pouze o hlídání dětí. Tato zařízení umožňují pečovat o menší počet dětí než v mateřských školách, čímž se více přibližují rodinnému prostředí. Na mateřské školy jsou kladeny vysoké hygienické požadavky na provoz a prostory včetně stravovacích norem. Na ostatní zařízení jsou tyto požadavky kladeny minimální nebo žádné. Odlišnosti jsou i v úhradě za tyto služby. Úhrada v mateřských školách je opět dána legislativně, a to školským zákonem a vyhláškou o mateřských školách. V ostatních zařízeních určuje výši úhrady zřizovatel, některá již jmenovaná péče o děti je poskytována na komerční bázi. Miniškolky a evidovaná sousedská výpomoc by se staly dalšími zařízeními, která by byla zřizovateli provozována s minimálními legislativními závazky, možná žádnými.

Nabízí se otázka, zda budou děti v miniškolkách vzdělávány na promyšleném a odborně hodnotném základě. Zda budou nabízet miniškolky vhodné vzdělávací prostředí, pro dítě vstřícné, podnětné, zajímavé a obsahově bohaté, tak jak je dáno

v cílech předškolního vzdělávání, když návrh předpokládá, že se bude moci miniškolka zřídit v domácnosti pečovatelky. Zda bude prostředí dostatečně podnětné pro dítě mezi 6. měsícem - 7. rokem s dostatkem příležitostí k sociálním kontaktům s vrstevníky. Nebude dítě znevýhodněné v přípravě na školu, tak jak ji garantuje systém institucionálního předškolního vzdělávání?

5. Příklady systémů preprimárního vzdělávání a péče o děti v zahraničí

Pro porovnání uvádím příklady o poskytování preprimárního vzdělávání a péče o děti ve Francii a Švédsku. Ve Francii je preferováno institucionální vzdělávání, ve Švédsku je využívána rodinná péče, ale ve spolupráci s odborníky.

5.1. Francie

Preprimární vzdělávání je ve Francii dokonale organizováno, hustá síť mateřských škol poskytuje péči dětem ve věku od 2 do 6 let. Přestože docházka do mateřských škol není povinná, navštěvují je téměř všechny děti starší 3 let.

Nejvýraznější specifika předškolního vzdělávání ve Francii se vážou k cílům a obsahu tohoto vzdělávání.

- **Mateřské školy** tvoří součást základního vzdělávání poskytovaného dětem ve věku 2 – 11 let, vzdělávání odpovídá tzv. *prvnímu učebnímu cyklu*, je rozděleno do tří stupňů podle věku žáků, nižší stupeň pro děti 2 – 4 leté, střední stupeň pro děti 4 – 5 leté, vyšší stupeň pro děti 5 – 6 leté, který je přípravou na přechod do primárního vzdělávání.

Na nižších stupních preprimárního vzdělávání je kladen důraz na rozvoj jazykových, smyslových a rozumových schopností, ve vyšším stupni je již zaváděno elementární vyučování, děti se učí číst, psát, počítat, provádějí manuální a umělecké činnosti vyšší náročnosti.

- Hlavním specifikem francouzských předškolních zařízení je hodnocení dětí, které ji navštěvují. Toto spočívá v soustavném vytváření záznamů, které se týkají vývoje každého dítěte. Pedagogové do těchto záznamů uvádějí všechny pokroky, kterých dané dítě v průběhu celého roku dosáhlo. Zapisované údaje jsou významné zejména při vstupu dítěte do vyššího stupně učebnímu cyklu.

O přibližně osmnáct procent dětí do 3 let věku je pečováno prostřednictvím licencovaných registrovaných pečovatelek, které o tyto děti pečují ve své domácnosti s podporou státu. Těchto pečovatelek je ve Francii okolo půl milionu. O zhruba dvě procenta dětí do tří let věku je pečováno s podporou státu nelicencovanými pečovatelkami – au-pair v domácnosti dítěte. Téměř všechny děti ve věku od tří do šesti let navštěvují mateřskou školu, jen malá část rodičů využívá péči licencované pečovatelky nebo služby au-pair.

5.2. Švédsko

Ve Švédsku je na předškolní vzdělávání nahlíženo jako na součást celoživotního vzdělávání. Mateřské školy tvoří první stupeň vzdělávacího systému, jejich kurikulum má rovnocenný pohled na učení a vývoj dětí v předškolním věku jako kurikulum pro základní školy.

- **Předškolní třída** je nepovinná a spadá pod primární školství, připravuje děti na plynulý přechod na primární stupeň vzdělávání. Navštěvuje ji většina 6 letých dětí (povinná školní docházka je od 7let).
- **Mateřská škola** je předškolní zařízení, pečuje o děti, jejichž rodiče pracují, a o děti, které mají pouze částečnou potřebu vzdělávacích aktivit. Mateřské školy pečují o děti ve věku 1-5 let. Děti jsou rozděleny do skupin po 15 – 20 dětech.
- **Denní rodinná péče** je realizována v rodinných domech vychovatelů. Děti jsou zde oficiálně zapsány a jsou jim nabízeny předškolní aktivity. Vychovatel pečuje o děti ze dvou až tří rodin v domě jedné z nich.
- **Otevřená předškolní péče** je realizována v domech rodičů a vychovatelů. Tato alternativa předškolní péče podporuje děti ve vývoji prostřednictvím skupinových aktivit, za spolupráce s předškolními pracovníky, s oddělením sociální péče nebo s dětskými zdravotními středisky. Děti jsou do těchto skupin zapsány a není vyžadována pravidelná docházka.

Pracovníci v mateřských školách jsou rozděleni do čtyř kategorií – učitel, vychovatel pro volnočasové aktivity, pečovatel a vychovatel v domech rodinné péče. Učitelé a vychovatelé absolvují tříleté pedagogické univerzitní vzdělání, pečovatel musí mít středoškolské vzdělání, vychovatel v domech rodinné péče stačí absolvovat pedagogický kurz (minimum) organizovaný místními úřady.

Tyto dvě země jsem uvedla záměrně z toho důvodu, že ve Francii je preferováno institucionální vzdělávání. V porovnání s naším předškolním vzděláváním se zde děti učí číst a psát. Za důležité jsou považovány velmi podrobné záznamy o vývoji dítěte, které s dítětem postupují do vyšších učebních stupňů. Ve Švédsku mateřské školy spadají již do základního vzdělávání, především jejich předškolní třídy, které jsou pro děti šestileté. Školní docházka je ve Švédsku od 7 let, tím se výrazně liší od zahájení povinné školní docházky u nás. Ve Švédsku je převážně využívána péče v rodinných domech, ale za významné spolupráce s odborníky, jak předškolními, tak i sociálními.

6. Shrnutí

Jak bylo uvedeno, mateřské školy zajišťující předškolní vzdělávání mají dlouholetou tradici. Působením změn ve společnosti se měnila a utvářela jejich podoba. Postavení mateřské školy upevnilo legislativní zařazení do vzdělávací soustavy, a tím si zajistilo předškolní vzdělávání stejné zásady jako ostatní obory vzdělávání. Pozice mateřské školy je upevňována především kvalitním řízením. Kvalitní management školy zajišťuje schopnost plnohodnotně plnit její poslání a cíle.

Kvalitní řízení mateřské školy se zabývá především plněním hlavní účelové funkce mateřské školy, a tou je cílevědomě orientovaný a dobře organizovaný pedagogický proces, jehož výsledky plní stanovené cíle. Vnitřní a vnější činnosti školy jsou v souladu s platnou právní legislativou. Kvalita činnosti mateřské školy je úzce spjata s dodržováním pravidel, zásad a principů. Dlouhodobé plánování je postaveno na jasné koncepci práce ve všech oblastech – vzdělávacích, personálních i materiálně technických, v činnostech spolupráce s rodiči, odborníky a ostatní veřejností. Pedagogický i ostatní personál má předepsanou pedagogickou, odbornou nebo odpovídající kvalifikaci. Činnosti organizace jsou jasně dány v platných dokumentech školy.

Management školy se orientuje v měnících se podmínkách, provádí důslednou analýzu činností školy. Přijímá a zavádí inovace metod práce, stylu řízení i materiálu. Součástí systému kontroly, hodnocení a evaluace je i kvalitní sebereflexe všech zaměstnanců pedagogických i nepedagogických včetně vedení školy. Důležitou roli hraje i návaznost povinného základního vzdělávání na zásady a cíle předškolního vzdělávání. Záměry zřizovatele by měly být v souladu s prioritami v oblasti předškolního vzdělávání.

Návrh zřizování miniškolek nestaví na žádné tradici ani dlouhodobých zkušenostech. Nepůjde zde ani o žádné řízení či vedení, neboť v návrhu se hovoří o jedné zaměstnankyni – pečovatelce, která zde bude zastávat několik profesí - pečovatelku, kuchařku, uklízečku. Jsou kladeny minimální, téměř žádné nároky na její odbornost a kvalifikaci. V návrhu nejsou pro miniškolky určeny žádné závazné

dokumenty, podle kterých by děti měly být vychovávány a vzdělávány. Minimální bude i legislativní zatíženost, jak v oblasti výchovně vzdělávací, tak v oblasti finanční, hygienické a stravovací, v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany. Pro výchovu a vzdělávání dětí je důležité podnětné prostředí, které mateřské školy vytvářejí. K tomu neodmyslitelně patří i materiální vybavení s vhodnými didaktickými pomůckami. Návrh zřízení miniškolek připouští zřídit miniškolku v domácnosti pečovatelky, což nemusí vždy zaručit podnětné prostředí pro dítě. Dle názoru pedagogických odborníků Opravilové a dalších se podle předloženého návrhu nejedná o plnohodnotnou vzdělávací instituci, která by zajišťovala preprimární vzdělávání.

7. Výzkum

V současné době již zmiňované alternativy zařízení pro zajištění péče předškolních dětí nestačí. Předložený návrh zřízení miniškolek vypadá pro rodičovskou veřejnost zajímavě a lákavě. V souvislosti s tím se naskýtá otázka, zda budou ohroženy mateřské školy.

V druhé části své bakalářské práce se věnuji zhodnocení celého výzkumu, který spočívá v rozboru dotazníků, jejichž prostřednictvím byly zjištěny názory rodičů a učitelek mateřských škol na vznik miniškolek.

Výzkum je zaměřen na poznatky týkající se problematiky vzniku miniškolek a případný vliv na provoz mateřských škol.

7.1. Výzkumný cíl

Cílem práce je odhalit úskalí vzniku miniškolek a zjistit, jak pevnou pozici má mateřská škola jakožto vzdělávací instituce, zda rodiče jsou již o této právní úpravě informováni, zda by využívali této služby a jestli zřízení miniškolek do budoucna nezpůsobí odliv dětí, ale i učitelek z mateřských škol. Zda rodiče zvažují výhody a nevýhody obou zařízení, miniškolky a mateřské školy. V souvislosti s výzkumným cílem jsem stanovila tyto hypotézy:

- H1 - Rodiče upřednostňují miniškolku, ale po získání bližších informací od své volby upouštějí a dávají přednost mateřským školám.
- H2 - Přestože miniškolky předpokládají malý počet docházejících dětí ve skupině, většina stávajících učitelek neprojevuje zájem působit v těchto zařízeních.
- H3 - Mateřské školy mají ve společnosti nezastupitelnou úlohu, ale je nezbytné, aby management rozvíjel a upevňoval vnímání mateřských škol, jako vzdělávacích institucí.

7.2. Výzkumný vzorek

Pro větší objektivitu získaných poznatků jsem využila respondentů z obou zainteresovaných stran, jednak rodičů, jednak učitelek mateřských škol.

Jako cílovou skupinu pro svůj výzkum jsem zvolila matky na rodičovské dovolené, kterých by se chystaný návrh mohl v nejbližší době týkat, ale i matky, které již své dítě nebo děti zapsaly do mateřské školy, a tak mají s touto institucí zkušenosti. Dále pak jsem oslovila učitelky mateřských škol, abych zjistila jejich odborný pohled na danou věc a zda zřízení miniškolek nemůže způsobit odliv učitelek z mateřských škol. O vyjádření názoru jsem požádala maminky, jejichž děti chodí do mateřských škol. Jednalo se o matky, které již nejsou na rodičovské dovolené nebo jsou na rodičovské dovolené s mladším dítětem a starší mají umístěné v mateřské škole. Získala jsem dvojí pohled na danou věc, názor maminek, které mají s mateřskou školou zkušenosti a maminek, které se zároveň mohou rozhodnout využít nově nabízené služby. Otázkou bylo, jak oslovit matky, které do mateřské školy s dítětem ještě nedochází a jsou na rodičovské dovolené s malým dítětem. Požádala jsem zastupitelky mateřského centra působícího v našem městě, zda bych mohla provést dotazníkové šetření jejich prostřednictvím. Z aktivit tohoto mateřského centra jsem věděla, že je maminkami ve velké míře navštěvováno. Učitelky mateřských škol jsem oslovila pomocí informačních technologií, především elektronickou poštou, získala jsem odpovědi na můj výzkumný problém i ze vzdálenějších a odlišných míst, např. z velkých měst s několika mateřskými školami, ale i z obcí, kde je jen jedna mateřská škola, nebo z malých obcí, kde z důvodu nízkého počtu dětí byly v minulosti mateřské školy úplně zrušeny.

7.3. Výzkumná metoda

Jako metodu výzkumu jsem sestavila dva strukturované dotazníky. Jeden pro rodiče, respektive pro matky, druhý pro učitelky mateřských škol. Dotazník pro rodiče obsahuje 20 otázek. Otázky jsem uspořádala do částí. V první části dotazníku zjišťuji, zda matky které, dotazník vyplňují, jsou na rodičovské dovolené

s prvním dítětem nebo s dalším a jedno již umístěné v mateřské škole mají. Zda jde o matky zaměstnané a již mají zkušenosti s mateřskou školou. V dalších otázkách se snažím zjistit, jaké je povědomí rodičovské veřejnosti o tom, že jsou děti v mateřských školách vzdělávány. Ve třetí části dotazníku zjišťuji, jaká je informovanost o miniškolkách. V této části je většina otázek uzavřená a respondenti mohou odpovídat pouze ano x ne. U otázek č. 17 a 18, kde zjišťuji, zda si respondenti uvědomují výhody a nevýhody miniškolek, je možnost označit více odpovědí. Poslední dvě otázky jsou hypotetické a týkají se finanční stránky návrhu, jakou částku by byli rodiče za služby ochotni zaplatit nebo naopak inkasovat.

Dotazník pro učitelky mateřských škol obsahuje osm otázek, které se především dotýkají problematiky vzniku miniškolek. Otázky č. 1 a 4 jsou uzavřené otázky, na které učitelky mohou odpovídat ano x ne. Otázky č. 2 a 3 se týkají výhod a nevýhod provozu miniškolek a jsou shodné s otázkami v dotazníku pro rodiče. Otázky č. 7 a 8 jsou otevřenými otázkami a umožňují učitelkám vyjádřit se k tomu, zda mohou miniškoly ohrožit pozici mateřských škol a zda v miniškolkách může být rozvíjena dětská osobnost na stejné úrovni jako v mateřských školách.

Dotazníkové šetření jsem zvolila proto, že umožňuje oslovit velkou část respondentů. Jeho výhodou je, že dotazník lze poslat v elektronické podobě nebo předat v podobě tištěné. U elektronického posílání oceňuji rychlost návratu, ale i četnost vyplněných dotazníků. Jako nevýhodu dotazníku zjišťuji, že k zodpovědnému vyplnění dotazníku je potřeba mít dostatečné informace o dané problematice.

7.4. Pilotní výzkum

Zajímala jsem se o to, jestli se informace o chystaném návrhu vzniku miniškolek dostaly k rodičovské veřejnosti a v jaké míře. Z toho důvodu jsem v mateřské škole, ve které působím provedla pilotní výzkum. Ve vhodných chvílích jsem oslovila rodiče, kteří do naší školy dochází. V pilotním výzkumu jsem jako výzkumnou metodu zvolila interview, s některými rodiči jsem vedla rozhovor. Právě rozhovor je nejrychlejší a nejefektivnější metoda, vodítko k sestavení strukturovaného dotazníku. Zjistila jsem, že rodiče mají určité kusé informace o chystaném návrhu

zřizování miniškolek, ale ty byly často zaměňovány s informacemi o provozu evidované sousedské výpomoci, která je též v návrhu o vzniku. Dále si pod názvem miniškolka představovali obdobné fungování jako u běžných mateřských škol, ale pro méně dětí a v menších prostorech.

Tyto skutečnosti mě vedly k vytvoření tabulky srovnání provozu běžných mateřských škol, miniškolek a evidované sousedské výpomoci, která byla v samotném výzkumu přiložena ke každému dotazníku jako příloha. Tato tabulka byla platným vodítkem při vyplňování dotazníku a posloužila k srozumitelnosti problematiky.

Tabulka 1 - Poskytování služeb péče o děti na nekomerčním základě - "miniškolka", "Evidovaná sousedská výpomoc" vs. mateřská škola

	Mateřská škola	Miniškolka	Evidovaná sousedská výpomoc
zřizovatel	- zřizovatelem je obec	- zřizovatelem je fyzická nebo právnická osoba (např. pro děti svých zaměstnanců)	- nemá zřizovatele (povinnost se evidovat), pečovatel musí být na rodičovské dovolené
prostory	- budova určená pro MŠ	- místo určené pro MŠ (ve firmě nebo i v domácnosti pečovatele)	- v domácnosti pečovatele
	- určená místa podle daných činností (hra, jídlo, spaní)	- podle prostorových dispozic zřizovatele nebo pečovatele	- podle prostorových dispozic pečovatele
vzdělávání	- povinný výchovně vzdělávací program	- základní působení na rozvoj rozumových a řečových schopností a hygienických návyků	- neurčeno
hygiena	- hygienické požadavky na prostory (vaření, šatny, ukládání lůžkovin, pravidelný úklid, ...)	- minimální požadavky	- neurčeno
bezpečnost	- striktní povinnost zajištění bezpečnosti dětí	- na zodpovědnosti pečovatele	- na zodpovědnosti pečovatele

stravování	- dodržování stravovacích norem a výživových hodnot	- možnost stravu dovážet, může vařit i pečovatel	- vaří pečovatel
personál	- odborný personál, povinnost dalšího vzdělávání	- min. bezúhonnost, stačí kurs	- bezúhonnost
	- 2 učitelky na třídu, zastupitelnost na třídě, u vicetřídních škol i v rámci školy	- nezastupitelnost při absenci pečovatelky	- nezastupitelnost při absenci pečovatelky
	- rozdělení profesí (učitelky, kuchařky, uklízečky, ...)	- zastává jedna osoba (pečovatel)	- zastává jedna osoba (pečovatel)
počet dětí	- ve třídě max. 28 dětí (3 - 6 let)	- max. 4 děti v jednom časovém okamžiku (6 měsíců - 7 let)	- max. 4 děti v jednom časovém okamžiku (6 měsíců - 7 let)
pomůcky	- dostupnost metodických a didaktických pomůcek	- podle možností zřizovatele a uvážení pečovatele	- podle uvážení pečovatele
úhrada	- výše úhrady dána vyhláškou o MŠ	- výše úhrady po dohodě se zřizovatelem	- max .5.000,- Kč/dítě/měsíc
kontroly	- pravidelné kontroly (školní inspekce, okresní hyg. stanice, bezpečnostní a požární inspekce)	- minimální kontroly	- bez kontrol
pracovní doba	- pevně daný čas pro pobyt dětí v MŠ	- časová flexibilita	- časová flexibilita
pobyt venku	- povinně určená doba pro pobyt venku (MŠ musí mít i zahradu nebo místo na hraní venku)	- zabezpečení pobytu venku	- neurčeno
kroužky, akce	- nabídka zájmových kroužků a akcí	- neurčeno	- neurčeno

8. Interpretace a analýza výsledků

Předškolní vzdělávání dává základy celoživotnímu vzdělávání. Jak jsem již několikrát zmínila, v ČR vzdělávací politika pohlíží na mateřské školy jako na počátek vzdělávací soustavy. Mateřské školy mají stejné postavení jako ostatní školy, jejich pozici upevňuje především kvalitní řízení. Svým výzkumem jsem chtěla zjistit, jak pevná je pozice mateřské školy a zda může být ohrožena vznikem nového zařízení pro děti předškolního věku - miniškolkami, v souvislosti s tím dále zjistit, do jaké míry je mateřská škola rodiči chápána jako instituce, v níž jsou děti vzdělávány.

8.1. Výsledky výzkumu u rodičů

8.1.1. Respondentky

V rámci zpracování této výzkumné části jsem vyhodnotila 105 vrácených dotazníků, což činí 93 % z celkového počtu rozdaných a rozeslaných.

V první části dotazníku, tzn. otázky č. 1 až 9, jsem se zajímala o to, které matky na dotazník odpovídají. Zda ty které jsou na rodičovské dovolené s prvním dítětem a jak starým, nebo zda jde o matky, které jsou zaměstnané a mají dítě již umístěné v mateřské škole. Právní úprava účinná od 1.1.2008 umožňuje rodiči, nejčastěji matce, zvolit si mezi třemi způsoby čerpání rodičovského příspěvku. Jedná se o tzv. vícerychlostní systém čerpání rodičovského příspěvku dva, tři nebo čtyři roky. Usoudila jsem, že právě matky na rodičovské dovolené, které už dopředu znají dobu návratu do zaměstnání, se budou o problematiku umístění dětí do předškolních zařízení zajímat.

Podíváme-li se na výsledky mého výzkumu, na tabulku č. 2, vidíme, že 80 % dotázaných jsou matky na rodičovské dovolené, pouze 20 % dotázaných tvoří matky zaměstnané, které mají nebo měly umístěné dítě v mateřské škole. Dále si můžeme povšimnout, že ze skupiny dotázaných matek jich 42 % pečuje o roční dítě a 33% o dítě ve věku dvou let. Z otázky, v jakém věku dítěte plánují návrat do zaměstnání je patrné, že více než polovina respondentek (56 %) zvolila rodičovskou dovolenou do věku tří let dítěte, a pouhých 9% matek plánuje ukončit rodičovskou dovolenou dovršením druhého

roku dítěte. Dalším důležitým ukazatelem ve výzkumu je odpověď na otázku, kdo nebo jaká zařízení budou pečovat o dítě po ukončení rodičovské dovolené. Převážná část dotázaných (86 %) dává přednost mateřským školám státním, 7 % dětí bude v péči prarodičů, 5 % tvoří skupina, která preferuje mateřskou školu soukromou, jesle zvolily 2 % dotázaných. Žádná matka z dotázaných by nevolila variantu paní na hlídání. Zajímalo mě, proč a z jakých důvodů navštěvují maminky s dětmi mateřské centrum. Výsledky jsou překvapivé, protože více jak polovina, konkrétně 51 % matek, využívá mateřské centrum proto, že cíleně připravenými činnostmi dítě rozvíjí svoji osobnost. Dalších 31 % matek preferuje především to, že je dítě ve společnosti svých vrstevníků.

**Tabulka 2 – Výsledky vyhodnocení první části rodičovského dotazníku
(otázka 1 – 6)**

1) Jste v současné době na rodičovské dovolené?	
ano	80 %
ne	20 %
2) O jak staré dítě na rodičovské dovolené pečujete?	
1 rok	42 %
2 roky	33 %
3 roky	16 %
4 roky	9 %
3) Navštěvujete s dítětem Mateřské centrum?	
ano	45 %
ne	55 %
4) Pokud ANO, z jakého důvodu?	
vyplním čas	6 %
setkám se s ostatními maminkami	14 %
dítě je ve společnosti svých vrstevníků	31 %
dítě rozvíjí svou osobnost činnostmi cíleně připravenými ve skupině svých vrstevníků	49 %
jiné	0 %
5) Do zaměstnání byste se chtěl/a vrátit ve věku dítěte?	
2 roky	9 %
3 roky	56 %
4 roky	23 %
déle	12 %
6) Po ukončení rodič. dovolené uvažujete, že o vaše dítě bude pečovat	
prarodič	7 %
paní na hlídání	0 %
jesle	2 %
mateřská škola státní	86 %
mateřská škola soukromá	5 %

8.1.2. Rodiče vnímají mateřskou školu jako vzdělávací instituci

Dostáváme se ke stěžejní části výzkumu, ta by nám měla ukázat, zda jsou si rodiče vědomi, že je dítě v mateřské škole vzděláváno. Podíváme-li se na výsledek výzkumné otázky č. 7 v tabulce č. 3, jestli je dítě umístěno v mateřské škole, vidíme, že 49 % dotázaných odpovědělo ANO a 51 % NE. Porovnáme-li tyto výsledky s výsledky výzkumné otázky č. 1, vyplyne nám, že se jedná i o respondenty, kteří jsou na rodičovské dovolené a zároveň mají další dítě umístěné v mateřské škole.

Ze zjištěného výsledku u otázky č. 8, zda dítě bylo přijato do MŠ hned, nebo rodiče žádali opakovaně, vyplývá současný problém všech mateřských škol. Z důvodu vysokého počtu dětí není reálné v rámci stávající kapacity MŠ přijmout všechny děti, jejichž rodiče žádali o umístění. Z dotazovaných respondentů, jejichž dítě je umístěno v mateřské škole, jich 39 % odpovědělo, že o umístění žádali opakovaně.

Prvořadým důvodem, proč rodiče chtějí nebo zapsali své dítě do mateřské školy, je ten, že dítě bude obklopeno svými vrstevníky. Odpovědělo tak 33 % dotázaných. Jen 22 % dotázaných se ztotožňuje s názorem, že je dítě v mateřské škole vzděláváno. Skupina, kterou tvoří pouhých 15 % respondentů, si je vědoma toho, že bude dítě mateřskou školou připraveno na vstup do základní školy. Tyto dva názory mohou být vnímány podobně a je na managementu mateřské školy posilovat a dále rozvíjet povědomí o důležitosti vzdělávání v mateřských školách a přípravu na přechod do základní školy. Pro 27 % dotázaných je důvodem umístění dítěte do mateřské školy potřeba docházet do zaměstnání. Jako poslední důvod uvádějí respondenti potřebu správy domácnosti, a to pouhé 3 % dotázaných.

Zajímalo mě také, jaké faktory ovlivňují výběr konkrétní mateřské školy. Ty se nemalou měrou mohou podílet na jejím postavení ve společnosti. Nejdůležitějšími faktory volby je blízkost bydliště a dobré reference o dané mateřské škole. Tyto dva faktory shodně preferuje 29 % respondentů. Ti se také shodují na dalších faktorech výběru, kterými jsou dobrá atmosféra a přístup k dětem a aktivity nabízené mateřskou školou. 15 % dotázaných nemá na výběr, jelikož je v obci zřízena pouze jedna mateřská

škola. Zajímavé je, že při výběru mateřské školy respondenty neovlivňuje výše poplatků spojená s umístěním dítěte v MŠ, a tedy vzděláváním dítěte, a to i přesto, že výše úhrady za předškolní vzdělávání se může lišit, u státních škol až o polovinu, u soukromých může částka být i několikanásobně vyšší. Pokud se vrátíme k výsledkům otázky č. 6, je zřejmé, že se respondenti v naprosté většině vyjadřovali ke státním mateřským školám. Mezi „jiné“ faktory výběru u otázky č. 11 patří např. to, že mateřskou školu navštěvuje již sourozenec nebo jako jediná škola byla ochotna přijmout dítě v průběhu školního roku.

Pro management školy bude určitě důležité a zároveň zajímavé, kde rodiče získávají informace pro výběr mateřské školy. Výsledek výzkumu ukazuje, že nejvíce informací si předávají rodiče sami mezi sebou. Odpověděla tak více jak polovina tj., 51 % dotázaných. Dalších 22 % využije možnosti dne „otevřených dveří“ v mateřské škole, aby se sami přesvědčili o prostředí a kvalitě školy. 15 % dotázaných využívá při výběru mateřské školy internet, pravděpodobně webové stránky školy. Svě vlastní zkušenosti využívá 12 % respondentů, většinou se účastní akcí pořádaných danou mateřskou školou.

Tabulka 3 – Výsledky vyhodnocení první části rod. dotaz. (otázka 7 – 12)

7) Je Vaše dítě umístěné v mateřské škole	
ano	49%
ne	51%
8) Pokud ano, bylo vaše dítě	
přijato do evidence mateřské školy hned	61%
žádali jste opakovaně	39%
9) Kolik Vašich dětí navštěvuje mateřskou školu	
1 dítě	87%
2 děti	13%
3 děti	0%
10) Důvodem proč Vaše dítě hodláte zapsat / chodí do mateřské školy	
potřeba docházet do zaměstnání	27%
potřeba správy domácnosti	3%
pro dítě je dobré být v kolektivu svých vrstevníků	33%
dítě je v mateřské škole vzděláváno	22%
dítě bude mateř. školou připraveno na vstup do základní školy	15%
11) Plánujete zapsat /zapsali jste své dítě do dané mateřské školy proto	
že je nejblíže vašeho domova	29%
že jste o ní měli dobré informace	29%
kvůli atmosféře a přístupu k dětem	11%
aktivity nabízené mateřskou školou	11%
výše poplatků spojené se vzděláváním dítěte	0%
v obci je zřízena jen jedna MŠ	15%
jiné.....	5%
12) Když jste vybírali MŠ, kde jste získali informace (lze více možností)	
internet	15%
den otevřených dveří	22%
informace od známých, rodiny	51%
účast na akcích pořádaných mateřskou školou	12%

8.1.3. V čem spatřují rodiče výhody a nevýhody miniškolek

Cílem mé bakalářské práce je odhalit úskalí vzniku miniškolek. Jak jsem uvedla výše, pilotní výzkum ukázal, že rodiče mají nepřesné nebo jen kusé informace o přípravě vzniku miniškolek. Z toho důvodu jsem stanovila první hypotézu: **„Rodiče by využívali miniškolku, ale jakmile získají více informací, svůj názor mění.“** Nejdříve jsem zjišťovala, zda respondenti o chystaném návrhu zřízení miniškolek nebo evidované sousedské výpomoci byli již dříve informováni. Celých 65 % dotázaných odpovědělo kladně, zbylých 35 % o návrhu ještě neslyšelo.

Podíváme – li se na výsledky další výzkumné otázky v tabulce č.4, zda by respondenti využívali pro své děti miniškolku nebo sousedskou výpomoc, vidíme, že miniškolku by využívalo 54 % rodičů, 46 % dotázaných by své dítě v takovémto zařízení neumístilo. Rozdíl mezi těmito dvěma názory tedy není až tak zásadní. Jiný výsledek ukazuje výzkum u dotazu, zda by rodiče využili sousedskou výpomoc. Zde již vidíme výrazný rozdíl v odpovědích. Tuto službu by využilo pouhých 21 % a celých 79 % respondentů by ji nevyužilo. Chystaný návrh umožňuje zřídit tyto dvě služby v domácnosti pečovatele. Z toho důvodu mě zajímalo, zda by dotazovaní byli ochotni tyto služby provozovat. Výsledky jednoznačně ukazují, že většina respondentů by ani jednu z uvedených služeb neprovozovala.

Tabulka 4 – Výsledky vyhodnocení první části rodičovského dotazníku (otázka 13)

13) V případě schválení návrhu, měli byste sami zájem provozovat:	
miniškolkou	
ano	14 %
ne	86 %
evidovanou sousedskou výpomoc	
ano	19 %
ne	81 %

Zajímavé jsou odpovědi, na tuto otázku v některých dotaznících, kdy rodiče by umístili své dítě do mateřské školy, ale sami by provozovali evidovanou sousedskou výpomoc nebo miniškolkou.

Podle výzkumné otázky č. 17 vidíme, jaké výhody spatřují rodiče v provozování miniškolek. Jako prioritní jsem očekávala výhodu malého počtu dětí. Výsledky jsou následující podle pořadí.

Tabulka 5 – Výhody miniškolek

17) V čem shledáváte výhody miniškolek, evidované sousedské výpomoci	
časová flexibilita – využít libovolný čas k předání a vyzvednutí dítěte	34 %
malý počet dětí	21 %
domácí prostředí	16 %
stálá osoba kterou dítě dobře zná	13 %
bezprostřední blízkost bydliště, mateřská škola je vzdálenější	9 %
umožněna péče již od 6 měsíců věku dítěte	7 %

Otázkou č. 18 zjišťuji, jaké rodiče vidí nevýhody v provozování miniškolek. Výsledky ukazují, že většině respondentů vadí neodborná způsobilost pečovatelů v těchto zařízeních.

Tabulka 6 – Nevýhody miniškolek

18) V čem vidíte nevýhody v provozování miniškolek, evidované sousedské výpomoci	
odborná způsobilost osoby provozující miniškolku	23 %
nezastupitelnost pečovatelky (onemocnění, dovolená, ...)	18 %
absence vzdělávacího programu, osnov	16 %
zajištění stravy – žádné požadavky na stravovací a výživové normy	12 %
absence metodických a interaktivních pomůcek	12 %
hygienické požadavky na prostory	7 %
různorodé věkové složení dětí	7 %
výše úhrady za poskytnuté služby	5 %

Jako úplně poslední možnou výhodu respondenti označují umístění dětí již od 6 měsíců věku a 6 % naopak spatřuje nevýhodu různorodého věkového složení dětí. 38 % dotazovaných by pečovalo nejvíce o 4 děti, následuje o pouhé jedno 1 % méně respondentů, ti by pečovali nejvíce o 3 děti. K tomuto jsou zajímavé následující odpovědi. Respondent by byl ochoten pečovat nejvíce o 3 děti, ale stejného věku, jiná odpověď zněla: „Děti by byly do tohoto zařízení vybírány.“ Pouhých 6 % dotázaných spatřuje jako nevýhodu výši úhrady za poskytnuté služby.

Za tyto služby by byli rodiče ochotni nejvýše uhradit 2 000,- Kč měsíčně (z navrhovaných 5 000,-Kč), shodný je i výsledek otázky, jaký je adekvátní příspěvek za poskytované služby. Na tyto hypotetické otázky odpovídali v dotazníku i respondenti, kteří preferují umístění dítěte v mateřské škole.

8.2. Výsledky výzkumu u učitelek mateřských škol

Pro vyhodnocení této výzkumné části jsem použila 56 vrácených dotazníků, což činí 99 % z celkového počtu rozdaných a rozeslaných.

Až 90 % dotázaných učitelek již o chystaném návrhu zřízení miniškolek vědělo. Předpokládám, že z odborných časopisů, sdělovacích prostředků, internetu. Pouhých 10 % učitelek tento termín slyšelo poprvé. Dále se podívejme, jaké shledávají výhody miniškolek učitelky mateřských škol.

Tabulka 7 – Vyhodnocení výhod miniškolek (učitelky)

2) V čem shledáváte výhody miniškolek, evidované sousedské výpomoci	
malý počet dětí	31 %
časová flexibilita – využít libovolný čas k předání a vyzvednutí dítěte	25 %
domácí prostředí	19 %
stálá osoba kterou dítě dobře zná	17 %
umožněna péče již od 6 měsíců věku dítěte	6 %
bezprostřední blízkost bydliště, mateřská škola je vzdálenější	2 %

Nevýhody miniškolek podle názoru dotazovaných učitelek jsou následující. Jak jsem předpokládala, jako zásadní nevýhodou těchto zařízení spatřují učitelky v absenci odborné způsobilosti pečovatele.

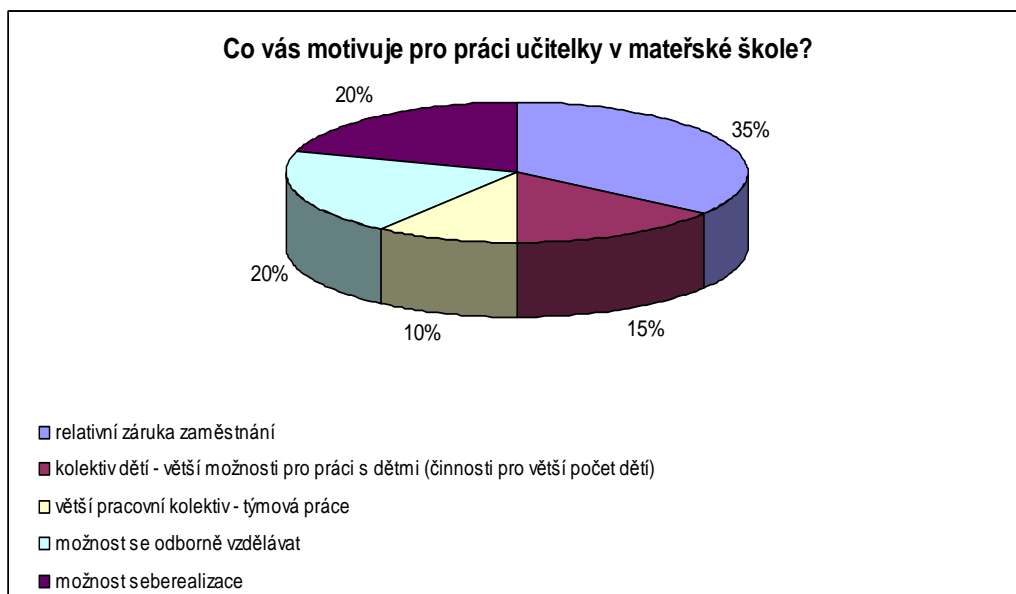
Tabulka 8 – Vyhodnocení nevýhod miniškolek (učitelky)

3) V čem vidíte nevýhody v provozování miniškolek, evidované sousedské výpomoci	
odborná způsobilost osoby provozující miniškolku	21 %
zajištění stravy – žádné požadavky na stravovací a výživové normy	19 %
absence vzdělávacího programu, osnov	17 %
hygienické požadavky na prostory	15 %
absence metodických a interaktivních pomůcek	13 %
nezastupitelnost pečovatelky (onemocnění, dovolená, ...)	11 %
různorodé věkové složení dětí	2 %
výše úhrady za poskytnuté služby	2 %

Na zásadní otázku, která vyplývá z hypotézy H2, zda by učitelky chtěly působit nebo provozovat tato zařízení, odpovídají učitelky záporně. 85 % dotázaných učitelek by nemělo zájem pracovat v miniškolce a 90 % učitelek nemá zájem provozovat sousedskou výpomoc.

I přesto, že by většina učitelek nechtěla v miniškolce pracovat, zajímal mě názor, co by je na práci pečovatelky v miniškolce zaujalo. Tak, jak jsem předpokládala, 46 % dotázaných vidí výhodu v malém počtu dětí, 23 % učitelek preferuje, že by nebyly zatěžovány administrativou, 20 % se domnívá, že by byly lépe finančně ohodnoceny za svou práci a pro 11 % dotázaných je pozitivní samostatné rozhodování.

Výsledky otázky č. 6 nám ukáží, co motivuje učitelky k práci v mateřské škole. Největší motivací je relativní záruka zaměstnání, odpovědělo tak 35 % dotázaných. 20 % učitelek hodnotí kladně možnost se ve své práci dál odborně vzdělávat a stejné procento možnost se seberealizovat. 15 % vidí výhodu v práci s početnějším kolektivem dětí, tedy možnost uskutečňovat činnosti pro větší kolektiv. Zbývajících 10 % dotázaných je pro týmovou práci v kolektivu mateřské školy.

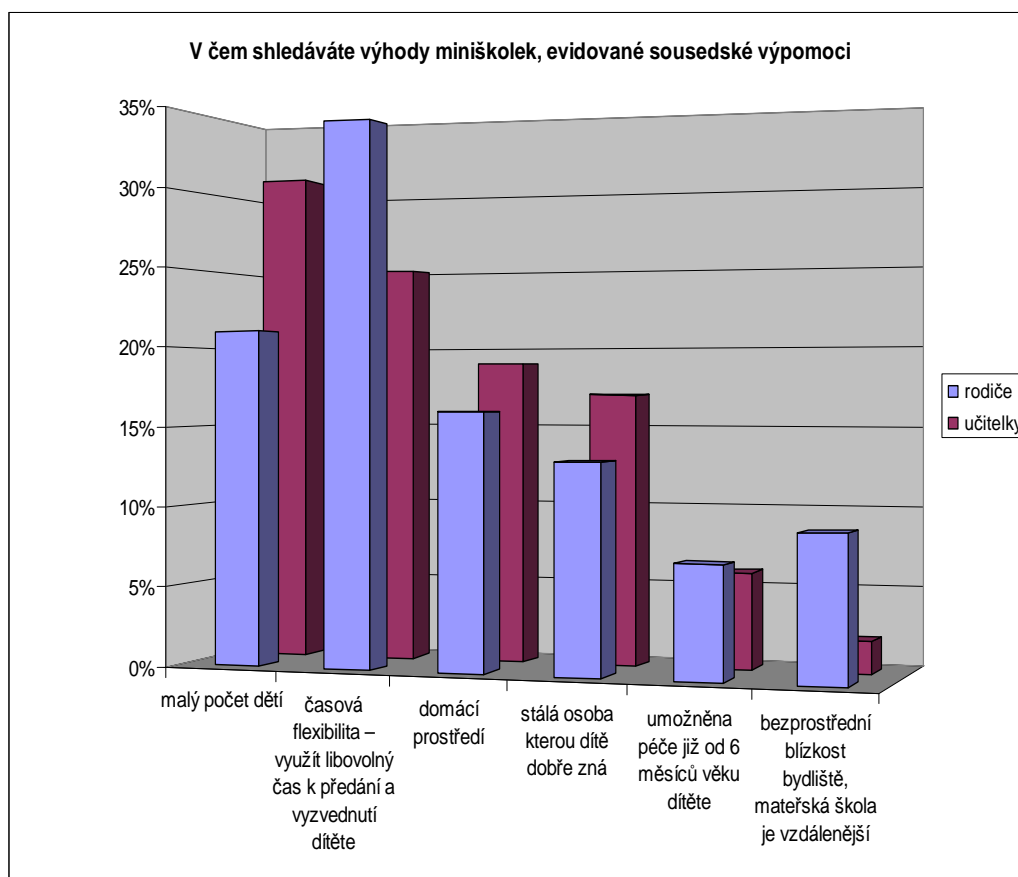


Obrázek 1 – Motivace učitelek

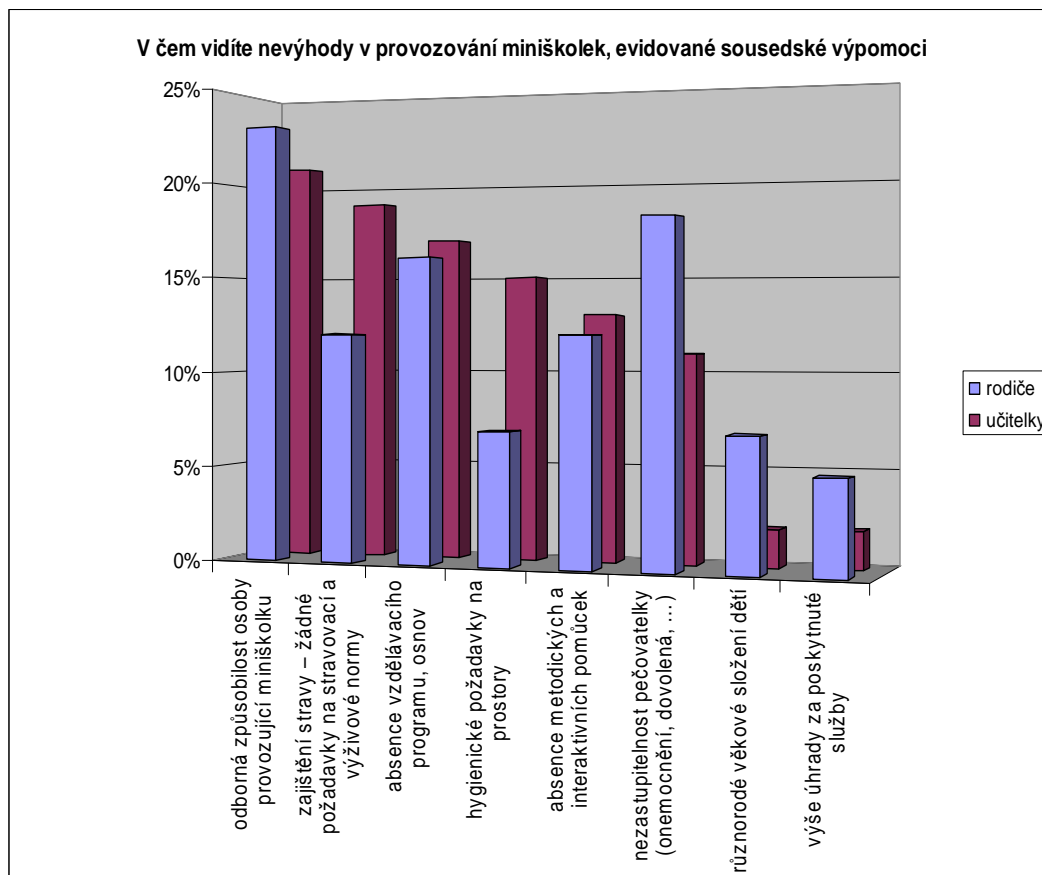
Na další otázku, zásadní pro existenci mateřských škol, zda by vznik miniškolek mohl způsobit odliv dětí z mateřských škol, odpovídá celých 90 %, že nikoli. Pouze 10 % učitelek se domnívá, že odliv dětí z mateřských škol může nastat. V rámci této otevřené otázky nejvíce učitelek poukazuje na odbornost pečovatele a domnívají se, že pokud nebude odbornost požadována, rodiče budou pro umístění svých dětí upřednostňovat mateřskou školu před miniškolkou. S odborností pečovatele souvisí i poslední, osmá otevřená otázka, zda bude v miniškolkách dostatečně rozvíjena dětská osobnost na stejné úrovni jako v mateřských školách. Výsledky ukazují, že 60 % učitelek se domnívá, že bez chybějící odbornosti nikoli.

Podíváme-li se na porovnání výsledků obou dotazníků v tabulkách č. 5 a 6 rodičovského dotazníku a č. 7 a 8 dotazníku pro učitelky, vidíme, že tyto výsledky se příliš neliší - obrázek 2 a 3 viz níže. Výhody miniškolek posuzují obě skupiny respondentů ve stejném nebo přibližném pořadí. Jako negativní řadí obě skupiny na první místo to, že není v miniškolkách zajištěna potřebná odbornost pečovatele. Na druhé místo rodiče řadí to, že není zajištěna zastupitelnost pečovatelky, učitelky tuto nevýhodu řadí až na šestou pozici. Učitelky v hodnocení nevýhod miniškolek nejdříve řadí pohled na stravovací a hygienické požadavky. Absenci vzdělávacích programů

a didaktických pomůcek řadí rodiče i učitelky na přibližně stejné pořadí. Na poslední místa sestaveného hodnocení, a to s několika málo procenty, obě skupiny řadí výši úhrady za služby a různorodé věkové složení dětí.



Obrázek 2 – Porovnání výhod miniškolek mezi rodiči a učitelkami



Obrázek 3 – Porovnání nevýhod miniškol mezi rodiči a učitelkami

9. Závěr

Ve své bakalářské práci jsem se zaměřila na vnímání mateřské školy rodiči a pedagogickým personálem. Zda může být její pozice, která je upevňována především kvalitním managementem, ohrožena vznikem miniškolek.

V teoretické části jsem poukázala na pozici mateřské školy, která se v posledních letech vyvíjela a byla ovlivňována změnami ve společnosti. Předškolní vzdělávání se stalo součástí vzdělávací soustavy a mateřské školy toto vzdělávání institucionálně zajišťují. Aby mateřské školy mohly plnohodnotně plnit svoji funkci, musí být kvalitně řízeny. A proto i zde jsou uplatňovány zásady a principy managementu. V posledních letech mateřské školy kapacitně nestačí, a z toho důvodu se objevuje návrh na nové alternativní řešení, vznik miniškolek.

Cílem mého výzkumu bylo odhalit úskalí vzniku miniškolek a odpovědět na otázku, zda mohou výrazně ovlivnit postavení mateřských škol. Stanovená hypotéza - rodiče upřednostňují miniškolku, ale po získání bližších informací od své volby upouštějí a dávají přednost mateřským školám – se potvrdila. I přesto, že nová alternativa zařízení vypadá pro rodiče lákavě, další informace o miniškolkách vedou rodiče k zvážení jejich výhod a nevýhod. Mateřská škola se stává pro rodiče prioritní. Pro větší objektivitu výsledků, jsem měla otázku, zda by rodiče umístili své dítě v miniškolce, položit až po otázkách, ve kterých rodiče zvažují výhody a nevýhody miniškolek, aby měli rodiče možnost se předem a detailně zamyslet nad zvolenou odpovědí. Dále z analýzy výsledků vyplynulo, že rodiče vědí, že jsou v mateřských školách aplikovány vzdělávací programy, ale povědomí, že je dítě v mateřské škole vzděláváno, přesto není hlavním důvodem, proč své dítě v mateřské škole umístit. Druhá stanovená hypotéza - přestože miniškolky předpokládají malý počet docházejících dětí ve skupině, většina stávajících učitelek neprojevuje zájem působit v těchto zařízeních – se též potvrdila. I přesto, že učitelky odpovídaly na to, co by je na práci pečovatelky zajímalo, velké procento učitelek by vykonávat práci pečovatelky v miniškolkách nechtělo.

Potvrdila se i třetí stanovená hypotéza - mateřské školy mají ve společnosti nezastupitelnou úlohu, ale je nezbytné, aby management rozvíjel a upevňoval vnímání mateřských škol, jako vzdělávacích institucí.

Analýza výsledků potvrdila, že v současné době pozice mateřských škol ohrožena není. Přesto výzkum ukázal, že je i nadále na managementu školy, aby posiloval povědomí o funkci a poslání mateřských škol, zejména u rodičovské veřejnosti. Především vytvářením kvalitních školních vzdělávacích programů, ve kterých se odráží zaměření školy. Škola se svým vzdělávacím programem propaguje na veřejnosti, směrem k rodičům dětí, které budou mateřskou školu výhledově navštěvovat. Rodiče by měli být se vzdělávacím programem školy seznamováni prostřednictvím webových stránek školy a dalšími informačními zdroji tak, aby povědomí u rodičů o vzdělávání dětí v mateřských školách bylo více posilováno. Dalším důležitým dokumentem, který vypovídá o kvalitě vzdělávání v konkrétní mateřské škole, je inspekční zpráva, která je veřejná. Dále pak výroční zprávy a jiné výstupy, které jsou předkládány kontrolním orgánům.

Výzkum ukázal, že informace o dané škole si rodiče předávají převážně mezi sebou. Proto je zcela nezbytné, aby řízení školy využívalo při své činnosti public relations – vztahy s veřejností. Dnes již většina škol ke své prezentaci využívá svých webových stránek. Dále školy využívají možnost publikovat v odborných časopisech, ale i regionálních zpravodajích a tisku. Zde můžou školy prezentovat své úspěšné aktivity a činnosti, které se na škole odehrávají. Jak je dále patrné z výzkumu, dny otevřených dveří a akce pořádané školou jsou dalšími možnostmi, které rodiče využívají k seznámení se s prostředím konkrétní mateřské školy. Důležité jsou pořádané akce školy s aktivním zapojením rodičů, ale i ty, které škola organizuje za spoluúčasti se zřizovatelem, např. různá vystoupení na veřejnosti, pro seniory apod.

Jak již bylo výše řečeno výzkum také ukazuje, že učitelky mateřských škol kvitují možnost dalšího vzdělávání a seberealizace. I prohlubování odbornosti a poskytování poradenské služby rodičům na odborné úrovni patří k propagaci školy.

Jelikož jsou děti do mateřské školy přijímány ve třech letech věku, miniškolky by mohly vyřešit pokrytí období od dvou do tří let věku dítěte, kdy někteří rodiče

ukončují rodičovskou dovolenou ve dvou letech věku dítěte a nastupují do zaměstnání. I tak bude pro většinu rodičů rozhodující finanční stránka věci.

Miniškolky nebudou poskytovat vzdělávání, a tak by v případě schválení návrhu, podle odborníků, neměly mít ve svém názvu „škola“ (Opravitová).

Použitá literatura

- BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: Portál, 2003. 152 s. ISBN 80-7178-537-7
- BLÁHOVÁ, A.; BORKOVCOVÁ, I. Naše školky jsou nejlepší na světě. *Informatorium* 3-8, březen 2010, roč.XVII, č. 3, s 8 -11. ISBN 1210-7506
- DRUCKER, P.F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-066-X
- HLADKÝ, J. Hodnocení zaměstnanců v mateřské škole. *Řízení mateřské školy*. Praha: Dr.Josef Raabe, 2004-2010. 22. aktualizace, A 2.1. ISBN- 1801-8394
- KOLÁRIKOVÁ, Z.; PUPALA, B. *Předškolní a primární pedagogika*. Praha: Portál 2001. 456 s. ISBN 80-7178-585-7
- KOŤÁTKOVÁ, S. *Dítě a mateřská škola*. Praha: Grada Publishing, 2008. 193 s. ISBN 978- 80-247- 1568-1
- MERTIN, V. Individualizace – individuální vzdělávací plán. *Řízení školy*, březen 2010, roč.VII, č. 3, s 10 -10. ISBN 1214-8679
- OPRAVILOVÁ, K.; GEBHARTOVÁ, V. *Jaro v mateřské škole: kurikulum předškolní výchovy I.díl*. Praha: Portál, 1998. 128 s. ISBN 80-7178-210-6
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing, 2008. 2004 s. ISBN-978-80-247-2448-5
- PRŮCHA, J. *Srovnávací pedagogika*. Praha: Portál, 2006. 264 s. ISBN 80-7367-155-7
- PRŮCHA, J.; WALTEROVÁ, E.; MAREŠ J. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 2001. 328 s. ISBN 80-7178-579-2
- SMOLÍKOVÁ, K. *Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání*. Praha: Taurius, 2006. 48 s. ISBN 80-87000-00-5
- SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Praha: Aspi 2006. 300 s. ISBN-7257-176-5

ŠMELOVÁ, E. *Mateřská škola*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2004. 168 s. ISBN 80-244-0945-3

ŠPAČKOVÁ, R. Rozvíjíme své manažerské dovednosti – potřebuje škola marketing? *Kafomet pro mateřské školy*. Stařec: Infra, 2010. 28. aktualizace, ŘŠ-017.2. ISBN 1801-853X

ŠTEFFLOVÁ, J. Nad prarodinným balíčkem s asociací předškolní výchovy. *Učitelské noviny*, březen 2009, roč. 112, č. 9, s 10-11

TŘEŠTÍKOVÁ, M.; SVOBODA, J. Motivace zaměstnanců. *Řízení mateřské školy*. Praha: Dr. Josef Raabe, 2004-2010. 22. aktualizace, A 2.9. ISBN-1801-8394

VALENTA, J. *Školské zákony a prováděcí předpisy s komentářem*. Olomouc: Anag, 2007. ISBN 978-80-7263-387-6

VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7

Další použité zdroje

Jak definovat miniškolku [online]. [cit. 2009-11-01]. Dostupný

< <http://www.miniskolky.cz/miniskolky-a-legislativa/definice-miniskolky> >

Nad prarodinným balíčkem s Asociací předškolní výchovy [online].

[cit. 2009-11-14]. Dostupný

<<http://www.asociacepredskolnivychovy.estranky.cz/stranka/ozehava-temata-k-diskusi>>

Prezentace prarodinný balíček [online]. [cit. 2009-11-14]. Dostupný

< <http://www.mpsv.cz/files/clanky/5897/prezentace.ppt> >

Problémové miniškolky ? [online]. [cit. 2009-11-01]. Dostupný

<<http://www.rudydrak.cz/14-zdravi-a-zivotni-styl/firemni-miniskolky-a-sousedska-vypomoc/>>

Připomínkování návrhu zákona [online]. [cit. 2009-11-01]. Dostupný

<http://www.ohkklatovy.cz/Files/PripominkovaniZakonu/Materialy/039_09_material.doc>

Tisková zpráva pro rodinný balíček [online]. [cit. 2009-11-01]. Dostupný

< <http://www.mpsv.cz/files/clanky/5896/19112008.pdf> >

Přílohy

Seznam příloh:

- 1) **Strukturovaný dotazník pro rodiče**
- 2) **Strukturovaný dotazník pro učitelky mateřských škol**

1) **Strukturovaný dotazník pro rodiče**

Děkuji za vyplnění dotazníku k mé bakalářské práci. Při elektronickém vyplnění Vaše odpovědi barevně zvýrazněte. Doufám, že přiložené informace srovnání MŠ, miniškolek a evidované sousedské výpomoci Vám byly platným vodítkem.

- 1) Jste v současné době na rodičovské dovolené? ANO x NE

- 2) O jak staré dítě na rodičovské dovolené pečujete?
 - a) 1 rok
 - b) 2 roky
 - c) 3 roky
 - d) 4 roky

- 3) Navštěvujete s dítětem Mateřské centrum ANO x NE

- 4) Pokud ANO z jakého důvodu:
 - a) vyplním čas
 - b) setkám se s ostatními maminkami
 - c) dítě je ve společnosti svých vrstevníků
 - d) dítě rozvíjí svou osobnost činnostmi cíleně připravenými ve skupině svých vrstevníků
 - e) jiné.....

- 5) Do zaměstnání byste se chtěl/a vrátit ve věku dítěte
 - a) 2 roky
 - b) 3 roky
 - c) 4 roky
 - d) déle

6) Po ukončení rodičovské dovolené uvažujete, že o Vaše dítě bude pečovat

- a) prarodič
- b) paní na hlídání
- c) jesle
- d) mateřská škola státní
- e) mateřská škola soukromá

7) Je Vaše dítě umístěné v mateřské škole

ANO x NE

8) Pokud ANO bylo Vaše dítě

- a) přijato do evidence mateřské školy hned
- b) žádali jste opakovaně

9) Kolik Vašich dětí navštěvuje mateřskou školu

- a) 1 dítě
- b) 2 děti
- c) 3 děti

10) Důvodem proč Vaše dítě hodláte zapsat / chodí do mateřské školy

- a) potřeba docházet do zaměstnání
- b) potřeba správy domácnosti
- c) pro dítě je dobré být v kolektivu svých vrstevníků
- d) dítě je v mateřské škole vzděláváno
- e) dítě bude mateřskou školou připraveno na vstup do základní školy

11) Plánujete zapsat /zapsali jste své dítě do dané mateřské školy proto

- a) že je nejbližší vašeho domova
- b) že jste o ní měli dobré informace
- c) kvůli atmosféře a přístupu k dětem
- d) aktivity nabízené mateřskou školou
- e) výše poplatků spojené se vzděláváním dítěte
- f) v obci je zřízena jen jedna MŠ
- g) jiné.....

12) Když jste vybírali mateřskou školu, kde jste získali informace (můžete zaškrtnout více možností)?

- a) internet
- b) den otevřených dveří
- c) informace od známých, rodiny
- d) účast na akcích pořádaných mateřskou školou

13) S chystaným návrhem zřídit miniškolku nebo evidovanou sousedskou výpomoc jste již byli dříve seznámeni (sdělovací prostředky, internet, ...)?

ANO x NE

14) Měli byste zájem, aby Vaše dítě navštěvovalo takovéto zařízení:

miniškolku ANO x NE
evidovanou sousedskou výpomoc ANO x NE

15) V případě schválení návrhu, měli byste sami zájem provozovat:

miniškolku ANO x NE
evidovanou sousedskou výpomoc ANO x NE

16) O jaký počet dětí byste byli ochotni pečovat?

- a) 3 děti
- b) 4 děti
- c) 5 dětí
- d) 6 dětí
- e) 7 dětí

17) V čem shledáváte výhody miniškolek, evidované sousedské výpomoci (můžete označit víc možností)

- a) malý počet dětí
- b) domácí prostředí
- c) stálá osoba kterou dítě dobře zná
- d) časová flexibilita – využít libovolný čas k předání a vyzvednutí dítěte
- e) bezprostřední blízkost bydliště, mateřská škola je vzdálenější
- f) umožněna péče již od 6 měsíců věku dítěte

18) V čem vidíte nevýhody v provozování miniškolek, evidované sousedské výpomoci (*můžete označit víc možností*)

- a) zajištění stravy – žádné požadavky na stravovací a výživové normy
- b) hygienické požadavky na prostory
- c) odborná způsobilost osoby provozující miniškolku
- d) různorodé věkové složení dětí
- e) výše úhrady za poskytnuté služby
- f) absence vzdělávacího programu, osnov
- g) absence metodických a interaktivních pomůcek
- h) nezastupitelnost pečovatelky (onemocnění, dovolená, ...)

19) Jakou maximální částkou (Kč) byste byli schopni a ochotni za péči o Vaše dítě hradit

- a) 2 000,-
- b) 3 000,-
- c) 4 000,-
- d) 5 000,-
- e) více

20) Jaký finanční příspěvek (Kč) by byl podle vašeho názoru adekvátní v případě, že byste se rozhodli miniškolku nebo evidovanou sousedskou výpomoc provozovat.

- a) 2 000,-
- b) 3 000,-
- c) 4 000,-
- d) 5 000,-

2) Strukturovaný dotazník pro učitelky mateřských škol

Děkuji za vyplnění dotazníku k mé bakalářské práci. Při elektronickém vyplnění Vaše odpovědi barevně zvýrazněte. Otázka č.7 a č.8 je otevřená k Vašemu vyjádření. Doufám, že přiložené informace srovnání MŠ, miniškolek a evidované sousedské výpomoci Vám byly platným vodítkem.

- 2) S chystaným návrhem zřídit miniškolky nebo evidovanou sousedskou výpomoc jste již byli dříve seznámeni (sdělovací prostředky, internet, ...)? ANO x NE

- 3) V čem shledáváte výhody miniškolek, evidované sousedské výpomoci (*můžete označit víc možností*)
 - a) malý počet dětí
 - b) domácí prostředí
 - c) stálá osoba kterou dítě dobře zná
 - d) časová flexibilita – využít libovolný čas k předání a vyzvednutí dítěte
 - e) bezprostřední blízkost bydliště, mateřská škola je vzdálenější
 - f) umožněna péče již od 6 měsíců věku dítěte

- 4) V čem vidíte nevýhody v provozování miniškolek, evidované sousedské výpomoci (*můžete označit víc možností*)
 - a) zajištění stravy - žádné požadavky na stravovací a výživ. normy
 - b) hygienické požadavky na prostory
 - c) odborná způsobilost osoby provozující miniškolku
 - d) různorodé věkové složení dětí
 - e) výše úhrady za poskytnuté služby
 - f) absence vzdělávacího programu, osnov
 - g) absence metodických a interaktivních pomůcek
 - h) nezastupitelnost pečovatelky (onemocnění, dovolená, ...)

- 5) V případě schválení návrhu, měli byste sami zájem provozovat:

miniškolku	ANO x NE
evidovanou sousedskou výpomoc	ANO x NE

- 6) Co by Vás zaujalo na práci pečovatelky v miniškolce
 - a) malý počet dětí
 - b) minimální administrativa
 - c) finanční ohodnocení
 - d) samostatnost v rozhodování
 - e) odbornost bez požadavků na další sebevzdělání

- 7) Co Vás motivuje pro práci učitelky v mateřské škole
- a) relativní záruka zaměstnání
 - b) kolektiv dětí – větší možnosti pro práci s dětmi(činnosti pro větší počet dětí)
 - c) větší pracovní kolektiv – týmová práce
 - d) možnost se odborně vzdělávat
 - e) možnost seberealizace
- 8) Myslíte si, že chystaný návrh vzniku miniškolek ohrozí pozice mateřské školy z důvodu odlivu dětí?
- 9) Myslíte si, že miniškolky mohou poskytovat rozvoj dětské osobnosti na stejné úrovni jako mateřské školy?