

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

Ctirada Foučková

Vize vybraných mateřských škol Prahy 8
The vision of the selected nursery schools in Prague 8

Bakalářská práce

Studijní program: Specializace v pedagogice
Studijní obor: Školský management

Vedoucí závěrečné práce: Mgr. Irena Lhotková, Ph.D.

Rok 2014

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně

a citovala jsem všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Praze 4. 4. 2014

.....

podpis

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování vedoucí práce, Mgr. Ireně Lhotkové, Ph.D., za její cenné rady, poskytnuté v rámci konzultací při vedení mé práce. Zároveň děkuji všem ředitelkám mateřských škol za vstřícnost, trpělivost a ochotu při účasti na rozhovorech a poskytnutí dalších podkladů pro výzkumnou část práce.

.....

podpis

ABSTRAKT:

Závěrečná práce se zabývá pojmem vize z pohledu obecného managementu i v prostředí mateřských škol. Zmiňuje vliv politických a společenských změn v 2. polovině 90. let minulého století a promítá jejich dopad do školského prostředí, konkrétně do roviny mateřských škol. Připojuje poznatky o strategickém plánování a řízení, o pojmech mise a filozofie, o analýzách SWOT a STEP. Cituje definice pojmu vize, hledá formy, kterými může být vize vyjádřena. Všímá si znaků a charakteristik formulací, vymezuje znaky prioritní. Shromažďuje vize vybraných mateřských škol z jednoho regionu a prozkoumává jednotlivá znění z hlediska obsahu, rozsahu, autorství, doby trvání, způsobu sdílení i charakteru provedených změn. Porovnává informace získané rozhovory s ředitelkami mateřských škol a informace vyplývající z dotazníků určených dalším pracovníkům školy.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Vize, mise, strategie, SWOT a STEP analýza, mateřská škola.

ABSTRACT:

My final work deals with the concept of the vision from the point of view of general management and also the environment of nursery schools. It mentions the influence of political and social changes in the second half of the 90s of the 20th century and it projects their impacts into school environment, particularly into the area of nursery schools. The pieces of information about strategic planning and management, the concepts of mission and philosophy, SWOT and STEP analyses are enclosed in the work too. The work quotes the definitions of the concept of the vision, it searches for the forms by which the vision can be expressed. It takes into account the signs and the characteristics of the formulations, it defines the priority signs. It gathers the visions of the selected nursery schools from one region and it explores the individual statements from the point of view of their content, range, authorship, duration, way of communication and also the nature of the realized modifications. It compares the pieces of information acquired from the interviews with the headmistresses of the nursery schools with the pieces of information resulting from the questionnaires destined for the other employees of the schools.

KEYWORDS:

Vision, mission, strategy, SWOT and STEP analyses, nursery school.

Obsah

Úvod.....	7
1. Teoretická část.....	9
1.1 Pojem vize.....	9
1.2 Strategické řízení a plánování, strategie.....	10
1.3 SWOT, STEP analýza.....	12
1.4 Mise, poslání, filozofie.....	13
1.5 Rozlišení vize a mise.....	15
1.6 Společenské a politické změny, jejich vliv na postavení mateřských škol.....	17
1.7 Formulování vize mateřské školy.....	20
1.8 Hlavní znaky formulace.....	23
1.9 Další znaky formulace.....	24
1.10 Implementace.....	27
1.11 Sdílení a prezentace vize.....	27
1.12 Osobní vize.....	28
2. Výzkumná část.....	30
2.1 Předmět výzkumu a výzkumný problém.....	30
2.2 Základní a výběrový soubor, respondenti.....	30
2.3 Metody výzkumu.....	30
2.4 Realizace a vyhodnocení výzkumu.....	32
3. Závěr.....	66
Seznam použité literatury.....	72
Seznam použitých zkratk:.....	74
Seznam obrázků.....	74
Seznam tabulek.....	74
Seznam grafů.....	75
Seznam odkazů.....	77

„Prorok je ten, kdo vidí daleko dopředu, ale zároveň vidí všechno kolem sebe, protože budoucnost se začíná dnes.“

Konstantin Eduardovič Ciolkovskij

Úvod

Model centralistického řízení školství, uplatňovaný až do začátku 90. let minulého století, nevyvolával potřebu strategického řízení škol. Ta vyvstala teprve s hlubokými změnami, které nastaly v období po 17. listopadu 1989 a zahájily hlubokou společenskou reformu, včetně reformy vzdělávacího systému. Současná strategie rozvoje škol se opírá o několik pilířů, jedním z nich je stanovení vize jako konkrétní představy o očekávané budoucnosti.

Práce si všímá úzkého okruhu mateřských škol v regionu Prahy 8, které se snažily vypořádat se s vlastní – nově nabytou – autonomií, které hledaly další cesty směřování, a které se pokoušely tyto cesty popsat, charakterizovat, zformulovat do vlastní vize. Někdy byla cesta jasná a konkrétní hned na začátku, jindy byla nalézána postupně. Práce se zajímá o to, jak hledalo a nalézalo svoji budoucí cestu deset vybraných mateřských škol, jaká úskalí toto hledání mělo, zda bylo (a v čem) hledání přínosné a jaký byl výsledek těchto snah.

Autentické formulace vizí jsou porovnávány s teoreticky správným zněním vizí.

Hlavním cílem práce je prozkoumat vize vybraných mateřských škol v Praze 8.

Díličními cíli je definování charakteristických znaků teoreticky správné formulace vize, jejich identifikace v autentických zněních vizí škol z výběrového vzorku a prozkoumání a popis vizí vybraných mateřských škol z Prahy 8 z hlediska obsahu, procesu tvorby, úprav a změn, sdílení, a to z období od vstupu školy do právní subjektivity dosud.

Úvod teoretické části se zabývá pojmem vize z pohledu obecného managementu, hledá prostředí, ve kterých management s vizí pracuje. Z několika uvedených definic jsou vybrány podstatné znaky formulace; tyto znaky jsou prohlášeny za kritéria pro hodnocení autentických formulací, uvedených ve výzkumné části. V teoretické části práce je vize uvedena do souvislosti se strategickým řízením a plánováním, včetně strategických analýz (např. SWOT analýzou) a s misí, posláním nebo filozofií organizace. Jsou předloženy příklady znění vizí organizací nebo podniků ziskové i neziskové sféry. Dále se teoretická část věnuje vlivu historických událostí z období

2. poloviny 90. let na české školství, zejména na postavení mateřských škol. Reflektuje nově vzniklou potřebu jejich strategického řízení, jehož součástí je také formulování myšlenek a představ o pozitivní budoucnosti školy.

Výzkumná část práce se podrobně věnuje autentickým formulacím vizí vybraných mateřských škol z Prahy 8. Hodnotí výskyt hlavních znaků., stanovených v teoretické části. Shromažďuje informace o vizích z rozhovorů s respondenty výzkumu, zajímá se o proces tvorby, úpravy a změny ve formulaci, o sdílení vize škol. Všímá si zajímavých momentů, myšlenek, které byly zaznamenány v rozhovorech, a které úzce souvisí s tématem práce. Srovnává závěry rozhovorů (tedy postoje manažerů škol) s výsledky dotazníku, ve kterém se vyjadřovali ostatní zaměstnanci škol.

K realizaci výzkumu byly vybrány tři metody: analýza textu, polostrukturovaný rozhovor a dotazník. Jednotlivé formulace vizí byly podrobeny analýze, prostřednictvím které byla zjišťována míra přítomnosti předem vymezených znaků. Polostrukturované rozhovory, jejichž přepisy jsou v příloze bakalářské práce, jsou podrobeny prozkoumání a poskytly informace k procesu tvorby, k charakteru a četnosti úprav, k formě sdílení a k autorství jednotlivých formulací. Získané údaje jsou doplněny o data vstupu každé školy do právní subjektivity, nástupu ředitelky školy do funkce a období, kdy byla vize školy formulována. Dotazník zkoumal znalost vize zaměstnanci a jejich účast na její tvorbě a sdílení. Výsledky jsou znázorněny grafy. Závěr každého oddílu shrnuje získané poznatky, porovnává informace z rozhovoru a z dotazníku a vyjadřuje míru shody s kritérii. Každé jednotlivé škole je věnován jeden oddíl. Názvy škol jsou označeny pořadovými čísly v rozsahu 1 – 10. Každý oddíl je věnován jedné škole.

Vzhledem k tomu, že respondenty polostrukturovaného rozhovoru byly ve všech případech ženy, je v textu použito pro označení nejvyšší manažerské pozice v mateřské škole pojmu ředitelka místo ředitel.

Bakalářská práce mapuje první zkušenosti s tvorbou vizí některých mateřských škol z regionu Praha 8. Správní celek byl vybrán z důvodu podobné skladby obyvatel. Pro ředitelky mateřských škol, zúčastněných ve výzkumu, mohou být jeho závěry zpětnou vazbou, poskytující informace o formální podobě vize, o tom, jak její obsah znají a sdílejí jejich zaměstnanci. Výsledky dotazníkového šetření lze použít jako materiál pro vlastní evaluační zprávu. Výstupy prozkoumání mohou vyvolat potřebu reflexe manažerských dovedností. Uvedené příklady formulací vizí mohou inspirovat.

1. Teoretická část

1.1 Pojem vize

O vizi ve školství neexistuje samostatná kniha, bylo nutné vycházet mj. z obecného managementu nebo příbuzné literatury. Autoři, kteří se věnovali teorii shora uvedeného pojmu ve školství, jí některé věnují kapitoly, články nebo poznámky v rámci publikací např. z oblasti strategického řízení ve školství.

Slovník cizích slov¹ vysvětluje význam slova vize jako vidinu, zjevení, představu nebo vidění do budoucnosti.

„V teorii a praxi řízení je vize definovaná jako pozitivní zobrazení budoucnosti organizace, které je vytvořené na základě uznávaných hodnot a idejí, ze kterých se vyvozují cíle a plány činnosti“²

Při snaze vytvořit popis budoucího stavu se objevuje riziko přílišného zobecnění, nesrozumitelnosti nebo naopak mnohoznačnosti. Je proto praktické věnovat této činnosti dostatečně dlouhou dobu, snažit se maximálně odhadnout tendence vývoje, objektivně zhodnotit vnitřní i vnější podmínky a samozřejmě zapojit do procesu i ostatní zaměstnance.

„Vize je základní myšlenkou, představou o budoucnosti. Ukazuje kroky, které je nutné udělat, aby došlo k pozitivní změně – ke zlepšení současného stavu. Jasná, silná, pozitivní a inspirativní vize, jejíž dosažení je reálné, a která vznikla na základě uznávaných hodnot, je východiskem pro stanovení cílů.“³

Prohlášení v tomto duchu má dlouhodobý, nadčasový charakter, poplatný podmínkám, ve kterých organizace funguje. Zásadní změny podmínek zpravidla vyvolají i změnu jejího zacílení.

¹ ABZ.cz: slovník cizích slov – význam slova vize [online], 2014, [cit. 2014-01-07]. Dostupné na WWW: <<http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/vize-vise>>.

² EGER, L. *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*. Plzeň: Fraus, 2006, s. 117. ISBN 80-7238-583-6.

³ LHOTKOVÁ, I.; ŠNÝDROVÁ, I.; TURECKIOVÁ, M. *Seberízení vedoucího pracovníka ve školství*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013, s. 26. ISBN: 978-80-7478-349-4

Veber⁴ používá pojem nadřazený záměr organizace. Přímou říká: “*Východiskem pro sestavení plánu je znalost nadřazených záměrů organizace, které se týkají dané oblasti plánování. Například pro oblast sestavení strategických plánů jsou nadřazenými záměry uvedené v poslání či vizi, etickém kodexu pod.*” Má na mysli jeden, zásadní, nezpochybnitelný záměr, univerzální pro celou organizaci. Nadřazený záměr organizace staví na start při procesu tvorby strategických plánů.

Vize je zastřešující, sjednocující, a také zobecňující představa o tom, kam má organizace kráčet nebo o co usiluje v souladu se svými hodnotami. Předkládá žádoucí cílový stav, realizovatelný dlouhodobý záměr, o jehož významu jsou všichni v organizaci přesvědčeni,

a který jsou připraveni naplňovat. Popisuje budoucnost, odlišnou od současnosti. Je motivující zevnitř (pro stávající zaměstnance) i zvenčí (pro zájemce o pracovní místo, pro klienty).

Všechny uvedené definice se shodují v tom, že vždy jde určitý typ prognózy, která je počátkem pro další postupy v rámci přípravy strategie.

1.2 Strategické řízení a plánování, strategie

Vymezení, stanovení vize je součástí celého procesu, nazvaného strategické řízení.

Strategické řízení je soubor činností a aktivit, jejichž prostřednictvím, na základě předchozích analýz a trendů budoucího vývoje, jsou vyvozeny strategické cíle, přispívající k dosažení souladu mezi vnitřními a vnějšími podmínkami.

Původně se pojem strategie (z řeckého *strategos* = umění vojevůdce) spojoval s vojenstvím, teprve později také s ekonomickou sférou. V obou případech se jednalo o koordinaci mnoha jednotlivých operací a postupů za současného efektivního využití stávající zdrojů, s cílem dosažení společného záměru. Strategické řízení je uskutečňováno prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií. Je množinou činností dlouhodobé povahy, které zpravidla vykonává vrcholový management, tedy skupina řídicích pracovníků, majících odpovídající pravomoce a vykonávajících

⁴ VEBER, J.; FOTR, J.; KOTOUČOVÁ, J. aj. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 106. ISBN 978-80-7261-200-0.

specifické funkce. Na první pohled zřejmá spojitost s podnikatelskými aktivitami se ale uplatní i v neziskových organizacích.

Strategické řízení je realizováno v několika etapách, úvodním krokem je strategické plánování. Jeho prostřednictvím jsou v dlouhodobém horizontu stanoveny měřitelné cíle

(z nich vymezeny priority), způsoby a cesty, jak jich dosáhnout, potřebné prostředky a zdroje a indikátory, kterými bude dosahování cílů ověřeno.

„Strategické plánování se nejčastěji provádí pro horizont 3-5 let. Hledáme při něm pozitivní budoucnost naší školy a optimální cestu, po které můžeme ke zvolené budoucnosti jít.“⁵

Strategické plánování zobrazuje představy o budoucnosti v dlouhodobém časovém horizontu. PaedDr. Hornáčková⁶ uvádí, že dosažení dlouhodobých cílů bývá plánováno zpravidla na období 5 let, ale vize je cílem pro 15-20 i více let.

Stejný pramen objasňuje hierarchii zvolených cílů, které mají v té nejvyšší rovině podobu vize jako dlouhodobé představy o filozofii a hodnotách a v rovině navazující podobu mise, která určuje vyšší cíle pro současnost. Posloupnost řazení cílů je ukončena obecnými a konkrétními cíli. Vize je v této kapitole základem celé struktury.

Veber⁷ volí opačné pořadí, tedy na první místo při určování základních premis organizace staví formulování jejího poslání, mise, kterému ale přisuzuje některé vlastnosti objevující se v definicích vize (srozumitelnost, zapamatovatelnost, soulad s představami všech zainteresovaných skupin).

Dovednost manažera strategicky plánovat předpokládá mít schopnost předvídat, odhadovat, vyhledávat informace a umět mezi nimi hledat souvislosti, umět zvážit, zda zjištěný jev je výhodou nebo rizikem, umět posoudit vznik možných změn, apod. Plán vlastně popisuje cestu od výchozího bodu (startu) k bodu cílovému. Samotnému „vykročení“ k naplnění cílů předchází podrobná analýza stávajícího stavu. Výsledkem

⁵ EGER, L. *Strategie rozvoje školy*. Plzeň: Cechtuma, 2002, s. 13. ISBN 80-903225-6-5.

⁶ SYSLOVÁ, Z.; HORNÁČKOVÁ, V.; KOCIÁN, J. aj. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, s. 63. ISBN 978-80-7357-976-0.

⁷ WEBER, J.; FOTR, J.; KOTOUČOVÁ, J. aj. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 548. ISBN 978-80-7261-200-0.

analýz stavu jsou odpovědi na otázky: Kde se nacházíme? Jaký je současný stav? Jaké máme podmínky pro svoji činnost? Co nás ovlivňuje zvenčí a zevnitř? V čem jsme jedineční? Co můžeme ovlivnit a jak? Jsme schopni uskutečnit změny?

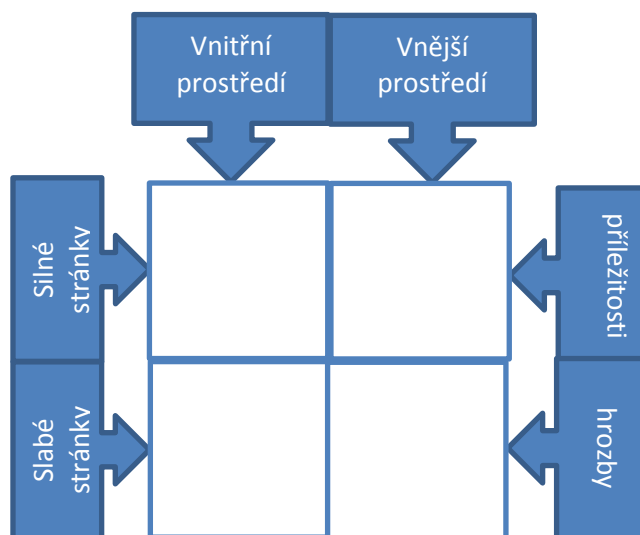
1.3 SWOT, STEP analýza

Užitečnými nástroji pro získání potřebných informací jsou např. SWOT a STEP analýza.

SWOT analýza definuje silné (strengths, zkráceně S) a slabé (weaknesses, zkr. W) stránky a příležitosti (opportunities, zkr. O) a hrozby (threats, zkr. T).

Zjištěná data a informace by měly být v tomto případě strategického významu.

Pro přehlednost je vhodné vytvořit si matici (obr. č. 1):



SWOT analýza je složena ze dvou dílčích analýz, a to SW a OT. Posouzením silných a slabých stránek (dílčí analýza SW) je zhodnoceno vnitřní prostředí. Hodnocení příležitostí a hrozeb (dílčí analýza OT) se týká vnějšího prostředí. Analýza SWOT srovnává výsledky analýz obou prostředí, uvádí je do souvislostí a porovnává míru vzájemného vlivu. Výstupy jsou východiskem pro strategické plánování, v rámci kterého je plánována strategie omezování hrozeb, využití příležitostí, podpora silných stránek a eliminace stránek slabých.

Paradoxně některé faktory, hodnocené v průběhu analýzy, mohou být zároveň hrozbou i příležitostí.

STEP analýza si naopak všímá pouze vnějšího prostředí a prostřednictvím tohoto nástroje jsou identifikovány faktory, ovlivňující organizaci zvenčí. Jsou jimi faktory sociální, technické a technologické, ekonomické a politické nebo právní. Sociální (společenské) faktory zahrnují např. hustotu obyvatelstva, migraci a předpokládaný demografický vývoj, délka života, zájem o vzdělávání, úroveň vzdělanosti, nabídka a možnosti vzdělávání, životní hodnoty obyvatel, apod. Technické a technologické faktory se týkají současného stavu technologií a možností jejich užití, vývoj a výzkum. Ekonomickými faktory jsou ekonomické procesy, např. toky peněz, finanční zdroje z vlastního rozpočtu i mimorozpočtové, konkurence, situace na trhu práce apod. Mezi politicko-právní faktory patří např. politická situace a stabilita, platná legislativa, apod. Výsledkem STEP analýzy je soubor vlivů rozdílných vlastností (působící přímo/nepřímo, s krátkodobým/dlouhodobým dopadem). Vnější prostředí, tzv. makroprostředí se pro účely analýzy může lišit rozsahem, který zahrnuje. Od nejbližšího okolí organizace po úroveň regionální, národní nebo globální.

1.4 Mise, poslání, filozofie

Je-li vize metou, ke které organizace směřuje, musí být zároveň formulován účel, pro který byla organizace vytvořena. Drucker mluví o „*poskytování nějaké konkrétní služby společnosti*“⁸.

Mise neboli poslání je prohlášení, prostřednictvím kterého je sdělováno, proč organizace vznikla, proč funguje, jaký je její účel a hlavní směr aktivit, které hodnoty nebo zásady dlouhodobě uznává.

*Slovník cizích slov*⁹ uvádí, že pojem mise znamená poslání nebo úkol, v případě mise organizace se jedná o zdůvodnění poslání, působení, úkolů, účelu, projektu, programu, základních hodnot organizace.

⁸ DRUCKER, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002, s. 53. ISBN 978-80-7261-066-2.

⁹ *ABZ.cz: slovník cizích slov – význam slova mise* [online], 2014, [cit. 2014-01-07]. Dostupné na WWW: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?typ_hledani=prefix&cizi_slovo=mise>.

„Každá existující instituce má konkrétní účel a poslání; plní konkrétní společenskou funkci.“¹⁰

Mise se více orientuje na přítomnost, je konkrétnější, může odrážet zvláštnosti nebo odlišnosti organizace, případně upozorňovat na její přednosti.

„Poslání by mělo být využíváno i pro účely marketingu školy, např. při budování image školy, pro potřeby public relations“¹¹

Sděluje, proč organizace existuje, jaké služby nabízí, které hodnoty vyznává, které potřeby klientů naplňuje, jaký je její účel a směr aktivit.

V poslání, které je deklarováno veřejně, se skrývá naděje, že management organizace má jasnou představu o jejím směřování a hodnotách a bere na sebe odpovědnost za její naplňování.

„Filozofie je souhrn názorů na život a na svět“¹²

Pro filozofii je základem vidět podstatné věci a klást si smysluplné otázky, proto má své místo i ve strategickém plánování. Přispívá k jistému stupni uvědomění si smyslu života, zachycení struktury světa vzdělaných, poznávání sebe sama. Posiluje schopnost uvažovat.

Termín filozofie organizace je používán k vyjádření kladných hodnot, které vyznává nebo k definování cílů svého poslání. Z toho vyplývá blízkost nebo příbuznost s misí. Kladnou hodnotou je míněno to, co má pro člověka význam, či platnost, čeho si váží.

V prostředí ziskovém je zmiňována jako hlavní hodnota především kvalita výrobků a služeb, v prostředí školském jde především o vzdělávací program, vztahy a prostředí.

¹⁰ DRUCKER, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002, s. 24. ISBN 978-80-7261-066-2.

¹¹TROJAN V.; BÁČA, M.; DVOŘÁK, D. *Pedagogický proces a jeho řízení: Strategie rozvoje školy*. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 2012, s. 85. ISBN 978-80-7290-543-0

¹² ČERVENÁ, V.; FILIPEC, J.; HAVLOVÁ, F. aj. *Slovník spisovné češtiny pro školu a veřejnost: S Dodatkem MŠMT ČR*. 3. vyd. Praha: Academia, 2007, s. 8. ISBN 978-80-200-1080-3.

Příklad – Samsung¹³:

„Ve společnosti Samsung se řídíme jednoduchou podnikatelskou filozofií: věnovat svůj talent a technologie na vytváření vynikajících výrobků a služeb, které přispívají k vytváření lepší globální společnosti.

Naše hodnoty:

LIDÉ – DOKONALOST – ZMĚNA – POCTIVOST – SPOLEČNÁ PROSPERITA“

Příklad – mateřská škola¹⁴

- individuální přístup k dítěti ve spolupráci s rodinou (max. 15 dětí ve skupině), včetně možnosti si školku vyzkoušet
- systém škola hrou, principy aktivního poznávání, učení se formou prožitku
- všestranný rozvoj s důrazem na pohybové činnosti, obratnost dětí
- vést ke zdravému životnímu stylu
- bezpečné prostředí s přátelskou atmosférou a vzájemným respektem
- tým zkušených a nadšených pedagogů
- aktivní komunikace s rodiči

1.5 Rozlišení vize a mise

Rozlišení vize a mise nemusí být vždy jednoznačné a jednoduché. Eger¹⁵ v souladu s názorem anglických odborníků¹⁶ doporučuje hledat, na kterou ze dvou otázek bylo zkoumanou formulací odpovězeno:

Co chceme, kam kráčíme? – vize

Proč existujeme? – mise

¹³ Samsung [online]; 10:38 [cit. 2014-03-30]. Dostupné na WWW:

<<http://www.samsung.com/cz/aboutsamsung/corporateprofile/valuesphilosophy.html#>>

¹⁴ Mateřská škola MiniSvět Mrač [online]; 10:47 [cit. 2014-03-30]. Dostupné na WWW:

<<http://www.minisvetskolka.cz/rs/nase-filozofie.html>>

¹⁵ EGER, L. *Strategie rozvoje školy*. Plzeň: Cehtuma, 2002, s. 36. ISBN 80-903225-6-5.

¹⁶ EVERARD, K. B., MORRIS, G. *Effective School Management*. London: Paul Chapman Publishing Ltd. 1996. ISBN 1-85396-322-4.

Zároveň cituje Jakubíkovou,¹⁷ která uvádí způsoby pro vyjádření mise:

1. Pomocí produktů a služeb, které škola nabízí
2. Pomocí technologií, které používá při poskytování produktu a služeb
3. Pomocí vztahu k trhu – z hlediska uspokojování potřeb zákazníka
4. Pomocí kombinací těchto faktorů

Některým organizacím se daří rozdíl mezi oběma termíny průkazně zachovat, např.:

Příklad - Metrostav¹⁸

Mise: Metrostav je univerzální stavební společností, která zákazníkům pomáhá uskutečňovat jejich plány s maximálním ohledem na životní prostředí. Váží si podílu každého spolupracovníka na celkovém úspěchu.

Vize: Díky stálému zlepšování našich schopností být trvale dynamickou a respektovanou stavební firmou.

Příklad – Český rozhlas¹⁹

Mise: Naším posláním je sloužit veřejnosti, poskytovat kvalitní informace, vzdělávání, kulturu i zábavu a přispívat k ochraně a rozvoji základních hodnot demokratické společnosti.

Vize: Chceme být vysoce důvěryhodným, vyhledávaným a nezastupitelným sdělovacím prostředkem.

Příklad – základní škola¹⁹

„Vize – zdravý, sebevědomý jedinec, zdravá a bezpečná škola.

Mise – nabízíme ucelený program podpory zdraví ve škole.“

Častěji se vyskytují případy, kdy nelze jednoznačně označit, zda jde o vizi nebo o misi. Obě formy se prolínají, doplňují, případně jsou prezentovány jako filozofie.

¹⁷ JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing školy*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001, s. 36. ISBN 80-7083-460-9.

¹⁸ Metrostav [online]; 9:24 [cit. 29-03-2014]. Dostupné na WWW:

<http://www.metrostav.cz/cz/profil/zakladni_informace/hlavni_zamery_strategie>

¹⁹ Základní škola, Vrchlabí, nám Míru 283 [online]; 7:03 [cit. 29-03-2014]. Dostupné na WWW:

<<http://www.nejlepsiceskaskola.cz/registrovane-skoly/kralovehradecky-kraj/trutnov/162>>

Příklad – mateřská škola²⁰

Filozofie školy:

„POHODA- POZNÁNÍ – POHYB“

„Každý den najít, vidět, objevit něco nového, dozvědět se, uvědomit si, pochopit..., a to vše přirozenou nenásilnou formou, pomocí her, pohybových dovedností, využití písniček, výtvarnou tvorbou v pohodovém a kultivovaném prostředí.

K čemu naše děti vedeme? Aby se nadále chtěly učit, nebály se řešit problémy, uměly komunikovat mezi sebou a s ostatními, uměly se pohybovat ve společnosti, poznávaly samy

sebe a ve školce se jim líbilo.“

Příklad – Dům dětí a mládeže²¹

Vize: Vesele a hravě

- Vytvořit zařízení s pestrou nabídkou aktivit pro všechny věkové kategorie
- Při dosažení kvantitativní činnosti udržovat I vysokou kvalitu a profesionalitu
- Dokončit rekonstrukci budovy

1.6 Společenské a politické změny, jejich vliv na postavení mateřských škol

Potřeba formulace vize a s ní související strategické řízení ve školství je v porovnání se ziskovou sférou záležitost poměrně nová a souvisí s výraznými a společenskými změnami, zahájenými po r. 1989.

Český vzdělávací systém do r. 1989 podléhal centralizovanému řízení. Uskutečněním významných politických a společenských změn byly zahájen také dlouhý proces změn právních předpisů, které mj. znamenaly zcela nové uspořádání struktury vzdělávacího systému, změnu vzdělávacího obsahu i přístupu ke vzdělání.

Původně platný zákon č. 29/1984 Sb., o soustavě základních škol, středních škol a vyšších odborných škol, (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů, byl několikrát novelizován, až byl nahrazen novým zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním,

²⁰ Mateřská škola Březiněves [online]; 7:10 03 [cit. 29-03-2014]. Dostupné na WWW:

<<http://skolka.brezineves.cz/index.php/filozofie-skoly>>

²¹ DDM Vracov [online]; 7:20 [cit. 29-03-2014]. Dostupné na WWW:

<<http://www.ddmvracov.cz/vzdelavani.htm>>

základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, tzv. **školským zákonem**²², ze dne 24. září 2004, který byl účinný od 1. 1. 2005. Nový školský zákon nahradil – kromě původního školského zákona – také ještě zákon č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, ve znění pozdějších předpisů a zákon č. 76/1978 Sb., o školských zařízeních. Schválením nového školského zákona byly upraveny podmínky, za nichž se výchova a vzdělávání uskutečňuje ve školách (mateřských, základních, středních, vyšších odborných) a školských zařízeních, zapsaných do školského rejstříku. Školský zákon dále vymezuje práva a povinnosti fyzických a právnických osob, upravuje kompetence státních a samosprávných orgánů ve školství a určuje pravidla pro financování celého systému.

Mateřská škola se stala právoplatnou součástí vzdělávací soustavy (§7), institucí s postavením školy, nikoliv předškolního zařízení, jak tomu bylo dosud. Neposkytuje stupeň vzdělání, ale všestranně rozvíjí osobnost dítěte ve věku většinou od tří do šesti let a vytváří základy pro pokračování na úrovni základního vzdělání (§33). Věnuje také pozornost dětem se speciálními vzdělávacími potřebami, přizpůsobuje metody a formy vzdělávání jejich možnostem a vyrovnává nerovnoměrný vývoj dětí. Mateřská škola je ve školském zákoně charakterizována jako druh školy (§7). Jejimi zřizovateli mohou být: kraj, obec nebo dobrovolný svazek obcí, stát - prostřednictvím některých svých ministerstev, registrované církve a náboženské společnosti, případně jiné právnické či fyzické osoby. Školy bývají zřizovány (§8) např. ve formě právnických osob, organizačních složek státu, příspěvkových organizací aj.

Školský zákon, účinný od 1. 1. 2005, dále uložil vytvořit a realizovat nový systém vzdělávacích programů (§3). MŠMT proto schválilo nové principy v politice vzdělávání a změnilo systém kurikulárních dokumentů, které jsou nyní vytvářeny na dvou úrovních, a to na úrovni státní (kterou představuje Národní program pro rozvoj vzdělávání, tzv. Bílá kniha a rámcové vzdělávací programy) a na úrovni školské (kterou představují školní vzdělávací programy).

Rámcové programy (§4) vymezují závazné „rámce“ pro jednotlivé etapy vzdělávání (předškolní, základní a střední vzdělávání). Školní úroveň dvoustupňového kurikula představují ŠVP (§5), podle kterých se realizuje výuka a vzdělávání na jednotlivých školách.

²²MŠMT ČR [online]; Praha. 6:15 [cit. 29-03-2014]. Dostupné na WWW: <
<http://www.msmt.cz/dokumenty/skolsky-zakon>>

Vydání ŠVP je pro ředitele škol povinností, vyplývající ze školského zákona.

Plánováním vlastního školního kurikula získala mateřská škola možnost vybrat si vlastní cestu rozvoje. Tato situace zároveň znamenala převzít vyšší podíl odpovědnosti za výsledky ve vzdělávání, a to v nově vznikajícím konkurenčním prostředí.

„Kvalitní a efektivní jsou ty mateřské školy, které mají zájem provádět změny, přijímat nové věci a nebojí se více experimentovat. Mateřské školy, které mají jasný cíl, koncepci a vizi se stávají efektivními“²³

Strategické řízení ve školách převzalo základní principy strategického řízení z obecného managementu, aplikované dosud převážně v podnikatelském prostředí, a přizpůsobilo je školskému terénu. Vznikla tak specifická disciplína, tzv. školní management. Nejvyšší manažerskou aktivitou je strategické řízení, na jehož počátku je strategické plánování jako proces stanovení cílů i způsobů jejich dosažení.

„Strategické plánování staví mosty před stavem, kde se daná MŠ nachází, a tím, kam chce dojít“²⁴.

Strategické plánování je uskutečňováno v několika krocích, např. podle Vladimíry Hornáčkové²⁵ to jsou

- analýza situace, sběr informací, soubor informací (SWOT a STEP analýza)
- stanovení vize školy, tvorba plánu (cíle, priority, harmonogram, finanční zajištění, informace pro veřejnost)
- stanovení a realizace strategie (reálnost, získat lidi)
- kontrola
- zhodnocení, evaluace

²³ ²⁴ SYSLOVÁ, Z.; HORNÁČKOVÁ, V.; KOCIÁN, J. aj. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, s. 60-61. ISBN 978-80-7357-976-0.

²⁵ SYSLOVÁ, Z.; HORNÁČKOVÁ, V.; KOCIÁN, J. aj. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, s. 60-61. ISBN 978-80-7357-976-0.

Ředitelka mateřské školy (v našich podmínkách vykonávají tuto roli v drtivé většině ženy) je do funkce jmenována za podmínek uvedených v §166 školského zákona, její pravomoce a povinnosti vymezují §164 a §165. Zároveň musí splňovat předpoklady pro výkon funkce, uvedené v zákonu č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, ve znění pozdějších předpisů.

V současnosti má postavení top manažera, vykonávajícího všechny sekvenční (plánování, organizování, výběr pracovníků, vedení lidí a kontrola) i paralelní (analýza, rozhodování, implementace) manažerské funkce, a to v několika úrovních, včetně strategické, jejíž součástí je formulace vize a z toho vyplývající formulace strategických cílů.

1.7 Formulování vize mateřské školy

Stanovit vizi mateřské školy znamená podrobit nejdřív školu podrobné analýze stávajícího stavu, např. formou SWOT analýzy, jak je uvedeno výše. Vzhledem k potenciální regulovatelnosti vlivu mikroprostředí, bude vize pravděpodobně v souladu se silnými stránkami školy.

Z pohledu vlivu makroprostředí by cíle školy měly korespondovat se strategickými cíli vzdělávací politiky státu, ale ty zatím nejsou formulovány do jednoho závazného dokumentu. Z mnoha koncepčních dokumentů (hovoří se o cca dvaceti) různého označení a rozsahu je nutno si vybrat ty nejdůležitější.

A. **Bílá kniha: Národní program rozvoje vzdělávání**²⁶ průkopnický dokument, který navrhl šest hlavních strategických linií pro vzdělávání:

1. realizace celoživotního učení pro všechny
2. přizpůsobování studijních a vzdělávacích programů potřebám života ve společnosti znalostí
3. monitorování a hodnocení kvality a efektivity ve vzdělávání
4. podpora vnitřní proměny a otevřenosti vzdělávacích institucí
5. proměna role a profesní perspektivy pedagogických a akademických pracovníků
6. přechod od centralizovaného řízení k odpovědnému spolurozhodování

²⁶ MŠMT ČR [online]; Praha. 6:35 [cit. 29-03-2014]. Dostupné na WWW:

< <http://aplikace.msmt.cz/pdf/bilakniha.pdf> >

I když byla v r. 2009 Bílá kniha podrobena analýze, v jejímž závěru je mj. konstatováno, že podmínkou pro zavedení strategického řízení je stanovení celkové vize, a ta dosud stanovena nebyla, šest výchozích strategických linií může sloužit stále jako první zdroj při hledání strategických cílů a vize mateřské školy.

B. V lednu 2013 zahájilo MŠMT přípravu Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2020 (dále jen Strategie 2020). Přípravě předcházela veřejná konzultace, jejíž součástí se stala partnerská kampaň, organizovaná obecně prospěšnou společností EDUin. Na konci vyvolané celospolečenské debaty měly být definovány pro každého srozumitelné cíle vzdělávání. Kampaň s názvem Česko mluví o vzdělání probíhala od ledna do června 2013. Na webových stránkách kampaně jsou v současnosti shrnuty²⁷ zobecněné názory a představy současné společnosti o vzdělání. V rámci kampaně probíhaly regionální workshopy s názvem **Vize vzdělávání**, jejichž náplní byla diskuze o této problematice. Výstupy workshopů byly následně vyhodnoceny odborníky z oblasti vzdělávání na dvoudenním pracovním setkání ve východočeské Akademii Libchavy. Závěry setkání formulují představy o cílech vzdělávací politiky a nastiňují pravděpodobné změny, očekávané v příštích 25 letech.

C. **Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR 2011-2015**²⁸, který popisuje hlavní plánované reformní kroky. Pro oblast předškolního školství jsou to změny v obsahu předškolního vzdělávání (str. 3), změny v přístupu ke vzdělávání pedagogických pracovníků (str. 11), včetně jejich odměňování a přípravy kariérního systému (str. 12). Příloha II. upozorňuje na nárůst počtu narozených dětí a z toho vyplývající očekávané kapacitní problémy předškolních zařízení.

D. **Výroční zprávy České školní inspekce**²⁹ jsou souhrnem poznatků zjištěných inspekční činností. Zpráva za školní rok 2012/2013 si v oblasti předškolního vzdělávání všímá problému rostoucího počtu dětí, které nebyly z kapacitních

²⁷ Kampaň Česko mluví o vzdělání [online] Praha. 15:40 [cit. 30-03-2014]. Dostupné na WWW: <<http://ceskomluvi.cz/jak-cesko-mluvilo-o-vzdelavani/>>

²⁸ MŠMT ČR [online]; Praha. 6:50 [cit. 29-03-2014]. Dostupné na WWW: <<http://www.msmt.cz/ministerstvo/dlouhodoby-zamer-vzdelavani-a-rozvoje-vzdelavaci-soustavy-cr>>

²⁹ Česká školní inspekce [online]; Praha. 7:20 [cit. 29-03-2014]. Dostupné na WWW: <<http://www.csicr.cz/cz/DOKUMENTY/Vyrocnizpravy>>

důvodů umístěny v mateřských školách; v souvislosti s tím se krátce věnuje problému nastavení kritérií pro přijímání. Zpráva dále hodnotí soulad školních vzdělávacích programů navštívených mateřských škol s RVP PV, péči o děti se speciálními vzdělávacími potřebami a o děti nadané, řízení škol, roveň dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, aj. Závěry jsou přehledně shrnutí do pozitivních a negativních zjištění.

- E. Obdobným zdrojem může být dlouhodobý záměr vzdělávání na úrovni kraje, konkrétně pro Prahu to je **Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy hlavního města Prahy 2012 – 2016**.³⁰ V části věnované předškolnímu vzdělávání se dokument věnuje především problému naplněnosti mateřských škol a jeho řešení cestou otevírání center pro předškolní děti. Informace jsou doplněny statistickými údaji, včetně prognózy počtu dětí, který by se měl od roku 2017 snižovat.
- F. **Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání**, jehož definované rámcové cíle a záměry jsou pro předškolní vzdělávání závazné. Jsou to:
1. Rozvíjení dítěte, jeho učení a poznávání
 2. Osvojení hodnot
 3. Získání osobnostních postojů

Vyjmenované zdroje mají platnost v rámci České republiky a je žádoucí rozšířit je ještě o některé **dokumenty EU**, případně výsledky **výzkumů OECD**, např. Zpráva OECD o hodnocení vzdělávání, s názvem Synergií k lepšímu vzdělávání (Mezinárodní pohled na hodnocení vzdělávání) poskytne srovnání různých přístupů k hodnocení ve vzdělávání a nabídne několik rad, jak využít hodnocení ke zlepšování kvality vzdělávání.

Všechny zdroje ve svém souhrnu představují obsáhlou baterii informací, které je potřeba roztřídit a přiřadit jim prioritu. V souladu s výsledky hodnocení stávajícího stavu (např. výsledky SWOT analýzy) z nich vybrat ty, které budou základem pro stanovení vize a strategických cílů školy.

³⁰ MHMP – Školství [online]; Praha. 16:30 [cit. 30-03-2014]. Dostupné na WWW: <http://skoly.prahamesto.cz/87130_Dlouhodoby-zamer-vzdelavani-a-rozvoje-vzdelavaci-soustavy-hlavniho-mesta-Prahy-2012-2016>

1.8 Hlavní znaky formulace

Formulace má být jasné, přesvědčivé a přitažlivé sdělení, to znamená konkrétní a srozumitelná informace, která je všemi sdílána, pochopena, přijata a naplňována. Výčet znaků, které níže uvedení autoři považují za podstatné:

Milan Báča³¹ uvádí tyto charakteristiky:

- a) *musí být srozumitelná*
- b) *musí být ve škole pochopena a akceptována zaměstnanci, proto je důležité, aby se na její formulaci podílel co největší počet zaměstnanců*
- c) *je inspirací, je motivační, neboť při správné formulaci se stává hybnou silou pro školu i jednotlivce (učitele i žáky),*
- d) *musí být dosažitelná*
- e) *musí být jednoznačná, konkrétní a specifická, a to zejména kvůli odlišení od vizí jiných škol*
- f) *je důležitá pro manažerské rozhodování, neboť každý krok managementu ve škole musí být ve shodě s vizí, musí jí být podřízen*
- g) *je východiskem při řízení změny.*

PaeDr. Zdeňka Veselá³² vymezuje kritéria takto:

Vize by měla být

- a) *dostatečně náročná a realistická*
- b) *srozumitelná – neměl by být dán prostor pro mylnou interpretaci*
- c) *zapamatovatelná – ideální je, aby nebyla delší než 20-25 slov (v tomto tvrzení se ovšem různí autoři rozcházejí)*
- d) *motivující a mobilizující*
- e) *hodnotově orientovaná – měla by zde být silná vazba na hodnoty školy*
- f) *směrnici – mělo by to být něco, pomocí čeho by se zaměstnanci školy mohli porovnávat a hodnotit svoji činnost*
- g) *spojena s potřebami žáků*

³¹ TROJAN, V.; BÁČA, M.; DVOŘÁK, D. aj. *Pedagogický proces a jeho řízení: Strategie rozvoje školy*. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 2012, s. 84. ISBN 978-80-7290-543-0

³² SYSLOVÁ, Z.; BÁRTOVÁ, Z.; VESELÁ, Z.; aj. *Management mateřských škol: Praktické rady pro ředitelky MŠ*. Praha: Dr. Josef Raabe, 2012. ISBN 978-80-87553-58-9.

Ludvík Eger³³(podle Murgatroyd a Morgan, 1994) píše:

Aby byla vize efektivní, měla by) být:

- a) *výzvou náročnou, ale zároveň i realistickou*
- b) *srozumitelná (jasná) – neměl by být dán prostor pro mylnou interpretaci*
- c) *zapamatovatelná – ideální je, aby nebyla delší než 20–25 slov (v tomto tvrzení se ovšem různí autoři rozcházejí)*
- d) *motivující pro ostatní lidi*
- e) *hodnotově orientovaná – měla by zde být silná vazba na hodnoty školy*
- f) *vizuální – mělo by to být něco, co reprezentuje nebo je zobrazeno vizuálně*
- g) *mobilizující – měla by vyžadovat odpovědnost od všech*
- h) *směrníci – mělo by to být něco, pomocí čeho by zaměstnanci školy mohli porovnávat a hodnotit denně svoji činnost*
- i) *měla by být spojena s potřebami studentů – základním testem vize bude její vztah k tomu, co studenti dělají a čeho dosáhnou*

Na základě teoretického studia uvedených tří autorů se objevila shoda v těchto charakteristikách: motivující, srozumitelná, dosažitelná. Tyto znaky se stanou pro potřeby závěrečné práce kritérii pro teoreticky správnou formulaci vize.

Slovník spisovné češtiny³⁴ popisuje význam slov srozumitelný, motivovat a dosažitelný takto:

Srozumitelný = kterému lze dobře porozumět, jasný

Motivovat = být motivem nebo pohnutkou

Dosažitelný = kterého lze dosáhnout

1.9 Další znaky formulace

Vlastní formulace vize může mít podobu hesla, prohlášení, jednoduché věty, souvětí, motta, citátu, celého dokumentu, tzv. desatera, kréda aj., nebo kombinací více forem.

³³ EGER, L. *Strategie rozvoje školy*. Plzeň: Cehtuma, 2002, s 17. ISBN 80-903225-6-5.

³⁴ ČERVENÁ, V.; FILIPEC, J.; HAVLOVÁ, F. aj. *Slovník spisovné češtiny pro školu a veřejnost: S* *Dodatkem MŠMT ČR*. 3. vyd. Praha: Academia, 2007, s. 67, 187 a 409. ISBN 978-80-200-1080-3.

Příklady:

„Všechno, co opravdu potřebuji znát, jsem se naučil v mateřské škole“³⁵

Robert Fulghum

„Škola kde lidé chtějí být“³⁶

„Jde nám o děti“³⁷

„Chceme být školkou pro všechny“³⁸

Desatero školy.³⁹

- 1. Vytváříme pro studenty i zaměstnance školy klidné a příjemné pracovní prostředí*
- 2. Pomáháme studentům rozvinout jejich osobnost a zvyšovat sebevědomí*
- 3. Prosazujeme takové formy učení, které mají pro studenty smysl a význam*
- 4. Učíme studenty, jak se mají učit a pracovat s informacemi*
- 5. Rozvíjíme tvořivé myšlení studentů, schopnost přizpůsobení*
- 6. Motivujeme studenty a učitele k celoživotnímu vzdělávání*
- 7. Učíme studenty orientovat se ve složitých životních situacích a řešit je*
- 8. Učíme studenty naslouchat a vzájemně komunikovat (i v cizím jazyce)*
- 9. Stavíme základní pilíře hodnotové soustavy studentů*
- 10. Učíme studenty úctě k člověku, podporujeme jejich smysl pro poctivost a spravedlnost*

V situacích, kdy je vize formulována tzv. desaterem nebo výčtem základních principů fungování školy, nese zcela nebo částečně znaky mise.

³⁵ Mateřská škola Milenov 75, Hranice [online], 13:07 [cit. 30-03-2014]. Dostupné na WWW:
<<http://www.ms-milenov.cz/filozofie-skoly/>>

³⁶ Tha Prague British School, [online], 13:12 [cit. 30-03-2014]. Dostupné na WWW:
<<http://www.pbschool.cz/cz/plan-rozvoje-skoly.aspx>>

³⁷ Magic Hill [online], 13:20 [cit. 30-03-2014]. Dostupné na WWW:
<<http://ms-magic-hill.webnode.cz/>>

³⁸ Mateřská škola Korálek [online], 13:21 [cit. 30-03-2014]. Dostupné na WWW:
<<http://www.skolka-koralek.cz/>>

³⁹ SPŠ Ústí nad Labem [online], 13:25 [cit. 30-03-2014]. Dostupné na WWW:
<http://www.sps-ul.cz/lib/exe/fetch.php/dokumenty:strategicky_plan_08_09.pdf>

V souvislosti s formulací vize vyvstává i otázka jejího **rozsahu**. Má být stručná nebo rozsáhlá? Obě varianty mají jak výhody, tak úskalí. Kratší text je lépe zapamatovatelný, ale jeho výklad nemusí vždy splňovat pravidlo srozumitelnosti. Naopak dvoustránkový text zřejmě bude velmi konkrétní a podrobný, ale hůře zapamatovatelný a bude obtížné jej reprodukovat. Text mající rozsah 1-2 strany Eger⁴⁰ doporučuje rozdělit do několika oblastí:

- *Rozvoj kurikula*
- *Rozvoj kvality a její řízení*
- *Rozvoj vlastní organizace*
- *Rozvoj zabezpečení (zdroje lidské, materiální a finanční)*

Příklady formulací kratšího rozsahu:

„*Otevřená škola*“⁴¹

„*Základní škola Borovany – škola pro život*“⁴²

„*Naše představa ideálně fungující mateřské školy je vytvoření klidného, pohodového prostředí bez stresů, kde budou děti veselé, radující se, hrající si, mající zájem o dění ve školce, těšící se do ní, kamarádské*“⁴³

Má-li zvolená formulace vyjadřovat představu o úspěšné, žádoucí a očekávané budoucnosti, neměla by obsahovat záporné slovesné tvary (nebudeme, nevytvoříme, neučiníme, nechceme, nemáme, nestane se, že..., nepůjdeme...).

Zapamatovatelnost podporují zajímavým způsobem různá **vizuální ztvárnění**, která korespondují s obsahem vize (logo, piktogram). Nejčastěji se objevují na webových stránkách školy, mohou však být i součástí orientačního systému budovy nebo areálu, školního periodika, upomínkových předmětů, apod.

⁴⁰ EGER, L. *Strategie rozvoje školy*. Plzeň: Cechtuma, 2002, s 20. ISBN 80-903225-6-5.

⁴¹ Základní škola Sezimovo Ústí [online], 13:30 [cit. 30-03-2014]. Dostupné na WWW:
<<http://1zs.sezimovousti.cz/cz/skola/vize-skoly-a-strategicky-plan>>

⁴² Základní škola Borovany [online], 13:33 [cit. 30-03-2014]. Dostupné na WWW:
<<http://www.zsborovany.cz/>>

⁴³ Mateřská škola Újezd u valašských Klobouk [online], 13:36 [cit. 30-03-2014]. Dostupné na WWW:
<<http://www.materskaskolaujezd.estranky.cz/clanky/vize-nasi-skolky.html>>

Příklad – mateřská škola⁴⁴

E - efektivita

L - láska

I - integrace

Š - štěstí

K - kamarádství

A - aktivity

1.10 Implementace

Vytváření strategických plánů, včetně formulace vizí patří do aktivit top managementu každé organizace, tedy i škol a školských zařízení. První návrh často vytváří jeden člověk, zpravidla lídr organizace a předkládá jej ostatním. Postupně by do konečné tvorby měli být zapojeni další pracovníci, aby tato byla od samého začátku dostatečně srozumitelná a správně pochopená. Tvorba tedy předpokládá týmovou práci, komunikaci a společné diskuze. Teprve ve chvíli, kdy je všem jasný její význam pro organizaci i jednotlivce a kdy panuje všeobecné přesvědčení o její realizovatelnosti, lze považovat vizí za vytvořenou. Nastupuje další fáze, a tou je implementace, tzn. uvedení do reality. Průběžnými kontrolami je zjišťováno, nakolik je vize naplňována, a zda nese očekávané znaky (je motivující, dosažitelná, srozumitelná, atd.).

1.11 Sdílení a prezentace vize

Sdílení (ve smyslu mít něco společného) vize podporuje, pokud je často „na očích“. Tím je myšlena její písemná podoba v dokumentech školy (ve školním vzdělávacím programu, třídních vzdělávacích programech, na nástěnkách, v prostředí vnitřního informačního systému, atd). Pro potřeby přímé prezentace se formulace vize objevuje také ve školních časopisech či bulletiních, na webových stránkách školy, v prezentačních brožurách školy, na plakátech, informujících o akcích školy.

⁴⁴ Mateřská škola Eliška [online], 13:39 [cit. 30-03-2014]. Dostupné na WWW:

< <http://www.mseliska.cz/> >

V případě, že je formulace součástí loga, může se objevit i tam, kde bychom ji samostatně nečekali, např. na hlavičkovém papíře, na jídelním lístku, aj.

Prezentací vize se zabývaly některé obhájené závěrečné práce studentů CŠM PF UK v Praze. Např. Bc. Alena Volfová⁴⁵ v rámci svého výzkumu uvedla, že z výběrového vzorku 50 náhodně vybraných mateřských škol má svoji vizi zformulovanou na svých webových stránkách 22%, naopak 72% škol ji na svých stránkách nemá vůbec, 4% ji má na svých stránkách zformulovanou částečně a jen 2% ji má ztvárněnou i vizuálně.

K podobným výsledkům došel i Mgr. Zdeněk Bělecký⁴⁶. Z výsledků jeho výzkumu (vzorek 100 náhodně vybraných škol) vyplynulo, že:

- srozumitelnou vizi (dle kritérií, uvedených v závěrečné práci) formulovalo 7 škol, a to vždy přímo na webové stránce, nikdy v souboru ke stažení
- převážná většina škol (81) zveřejnila na titulní webové stránce informace o lokalizaci, budově, počtech žáků, právní formě apod.
- 2 školy zveřejnily obecné deklarace filozoficko – pedagogického charakteru,
- 10 škol se omezilo na přivítání návštěvníků
- 93 škol nemělo na svých webových stránkách vizi žádnou

Na základě zjištěných výsledků vyjadřují autoři prací shodný názor, že prezentace vize na webových stránkách školy je podceňována a dochází tak k absenci příležitosti zveřejnit vlastní záměry.

A samozřejmě tím není využit potenciál sdíleného prostoru.

1.12 Osobní vize

V návaznosti na vizi podniku, organizace obecně, nebo přímo školy se objevují úvahy o osobních vizích manažerů. Týkají se dovednosti umět nasměrovat vývoj v rámci podniku i vlastního života. Vychází z platného pravidla, že ten, kdo chce řídit ostatní,

⁴⁵ VOLFOVÁ, A. *Internetové prezentace mateřských škol jako efektivní nástroj sdílení vize*. Praha, 2012. Bakalářská práce (Bc.). Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta. Centrum školského managementu.

⁴⁶ BĚLECKÝ, Z. *Autoevaluace základní školy*. Praha, 2010. Bakalářská práce (Bc.). Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta. Centrum školského managementu.

musí umět nejdříve řídit sám sebe. V případě vize to znamená umět si stanovit také vlastní plán rozvoje, který sladuje pracovní i osobní rovinu. Na jeho základě určit osobní cíle, pojmenovat výchozí hodnoty, potřeby a zájmy, a tyto naplnit a rozvinout.

Souladu obou rovin lze dosáhnout např. principy time managementu IV. generace.

Podrobně se jimi ve svém díle zabývá Petr Pacovský⁴⁷. Vysvětluje mj. význam proaktivního přístupu k osobním prioritám jako k jedinečnému stylu života, uplatňovanému i v zaměstnání.

„Na vrcholku cesty se objevují pojmy: vize – čím chci být, poslání – co nesu ostatním, hodnoty – uznávané nástroje, strategické cíle – nejdůležitější etapy cesty.“⁴⁸

„V práci půjde o to, napojit se na firemní strategii svým osobním a jedinečným způsobem“⁴⁹

Podobně uvažuje Stephen Covey⁵⁰, který o proaktivitě mluví jako o změně životní orientace a její přítomnost vnímá jak v rodinném, tak v pracovním životě. Také on vychází z podmínky sebepoznání a připojuje k ní schopnost nést za svá rozhodnutí odpovědnost. Splněním těchto dvou podmínek považuje za nadějný předpoklad k tomu, umět si samostatně, proaktivně, odpovědně stanovit vlastní vizi.

V osobním i pracovním prostoru - z pohledu plánování budoucnosti - nacházíme několik paralel: samotnému plánování předchází hodnocení současného stavu, je formulován cíl a popsány kroky a cesty k jeho dosažení. A vždy je očekáváno zlepšení stavu.

⁴⁷ ⁴⁸ ⁴⁹ PACOVSKÝ, P. *Člověk a čas*. Praha: Grada, 2. vyd. 2006. ISBN 978-80-247-1701-2.

⁵⁰ COVEY, R. S. *7 návyků skutečně efektivních lidí*, 2. vyd. 2006,2011. ISBN 978-80-7261-241-3

2. Výzkumná část

2.1 Předmět výzkumu a výzkumný problém

Předmětem výzkumu jsou formulace vizí vybraných mateřských škol.

Výzkumným problémem je hledání definovaných charakteristických znaků ve znění autentických vizí mateřských škol z výběrového vzorku a jejich prozkoumání a popis u vybraných mateřských škol z výběrového vzorku z hlediska obsahu, procesu tvorby, úprav a změn, sdílení.

Hledisko *obsahu* si všímá jeho zaměření, směřování, z hlediska *procesu tvorby* je sledováno, kdy zkoumaná formulace vznikla a kdo se na jejím vytvoření podílel. *Úpravy a změny* textu jsou rozlišovány na výrazné a drobné a je sledováno, kdy nastaly a kdo je provedl. Hledisko *sdílení* se zaměřuje na způsoby a prostředky, umožňující sdílení.

2.2 Základní a výběrový soubor, respondenti

Základní soubor tvoří všechny mateřské školy z Prahy 8.

Výběrový soubor tvoří mateřské školy vybrané ze základního souboru; podmínkou pro zařazení do výběrového souboru je účast ředitelky této školy na polostrukturovaném interview.

Respondentkami polostrukturovaného rozhovoru je 10 ředitelek mateřských škol z výběrového souboru, respondenty dotazníku jsou pedagogičtí a nepedagogičtí zaměstnanci škol výběrového souboru.

2.3 Metody výzkumu

Pro realizaci výzkumu byly zvoleny dvě metody kvalitativního výzkumu, a to analýza textu a polostrukturovaný rozhovor a jedna metoda kvantitativního výzkumu, kterou je dotazník.

Analýzou textu je usuzováno, zda obsahuje charakteristické, předem definované znaky.

Polostrukturovaný rozhovor označuje Švaříček⁵¹ jako jeden z typů hloubkového rozhovoru a definuje jej jako „*nestandardizované dotazování jednoho účastníka*“

⁵¹ ŠVAŘÍČEK, R., ŠEDOŤÁ, K. a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007, s. 159. ISBN 978-80-7367-313-0.

výzkumu zpravidla jedním badatelem s pomocí několika otevřených otázek“.

Účastnice rozhovoru byly před jeho zahájením seznámeny s tématem konverzace a s úmyslem pořídit audiozáznam. Svůj souhlas s těmito skutečnostmi vyjádřily písemně.

Pro účely rozhovoru bylo předem připraveno pět základních otázek, které byly v průběhu rozhovoru položeny vždy:

1. Co bylo podnětem k vytvoření vize?
2. Kdy byla vize školy zformulována poprvé?
3. Kdo se na formulaci vize podílel?
4. Jak je vize sdílena?
5. Došlo od okamžiku prvního zformulování k jejím obsahovým změnám? Pokud ano, k jakým a proč?

Další případně položené otázky vybízely k doplnění nebo upřesnění získaných informací.

Záznamy rozhovorů byly přepsány a získaná data interpretována. V textu byla technikou kódování sledována jasná, konkrétní představa respondentek o plánované budoucnosti. Kódování bylo realizováno barevným odlišením textu.

Kódování je technika, pomocí které je analyzovaný text rozdělen na jednotky, významové celky, sekvence, které reprezentují nějaký jev nebo téma. Takto vzniklému útvaru je přidělen kód⁵².

Dotazník je metoda kvantitativního výzkumu, jejíž úkolem je pro potřeby této práce shromáždit vyjádření zaměstnanců škol výběrového vzorku. Sebraná data jsou porovnána

s údaji zjištěnými v polostrukturovaných rozhovorech. Porovnání určí míru shody.

Závěrečná práce si klade za cíl analyzovat a prozkoumat jednotlivé formulace vizí. Během prováděného výzkumného šetření se ukázalo, že jednotlivá znění se vyskytují

⁵² ŠVARÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K., aj. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007, s. 211, 212. ISBN 978-80-7367-313-0.

v různé formě, např. jako heslo, motto, prohlášení podpořené mottem, filozofie, samotný citát nebo formulace citátem doplněná apod. Pro potřeby této práce je proto vždy uvedena formulace, kterou ředitelka jako vizi přímo označila a ta je konfrontována s představami a prohlášeními uvedenými v rozhovoru.

2.4 Realizace a vyhodnocení výzkumu

Během října 2013 byly osloveny ředitelky všech mateřských škol se sídlem na území Prahy 8, k účasti na rozhovoru na téma vize vlastní školy (základní soubor). Deset z nich souhlasilo (výběrový soubor), rozhovory proběhly v listopadu 2013. Každá z respondentek měla předem k dispozici pět hlavních otázek. Pořízené audiozáznamy byly přepsány do textu; kódováním byly zvýrazněny pasáže o naplňování vize v praxi. Doplnující otázky sloužily k ověření pochopení sděleného.

V únoru 2014 byli zaměstnanci škol výběrového souboru osloveni k vyplnění dotazníku. Bylo tak zjišťováno do jaké míry zaměstnanci vizi znají znění vize (znají zcela – znají částečně – neznají), zda se na tvorbě podíleli (ano – ne) a zda existují způsoby sdílení (ano – ne). Získaná data byla pro přehlednost zanesena do tabulek a grafů a porovnána s informacemi, vyplývajícími z rozhovorů, a to v deseti oddílech, odpovídajících deseti školám (v textu očíslovány 1 – 10). V závěru každého oddílu jsou poznatky shrnuty do závěru.

Popis a prozkoumání byly provedeny dvěma metodami: polostrukturovaným rozhovorem (zjišťováno: vznik, tvorba, úpravy, sdílení vize) a dotazníkem (zjišťováno: znalost vize a způsobů sdílení zaměstnanci, podíl na tvorbě).

Výhody a úskalí metody rozhovoru:

Pořizování audiozáznamů bylo nesrovnatelně méně náročné na čas ve srovnání s jejich přepisy. Kódování textu upozornilo na promítání představ do konkrétních situací. Četnost kódování v porovnání s formulacemi vizí naznačila, že je jednodušší popsat, jak a kde jsou myšlenky vize naplňovány praxí než je sjednotit a zobecnit.

Pokud ředitelky prokázaly smysl pro systém a odpovídaly na otázky ve stanoveném pořadí, záznamy rozhovorů patřily k nejkratším (9 a 10 minut). Nejdelší

záznamy trvaly 44 a 45 minut, během nich ředitelky podrobně popisovaly okolnosti vzniku vize včetně pocitů nadšení z očekávané změny i obtíží, které bylo potřeba podstoupit. Ostatní rozhovory trvaly od 10 do 30 min. V osmi případech z deseti se ukázalo, že je obtížné vyjádřit představu o budoucnosti školy stručně, věcně a obecně.

Osobní komunikace naopak poskytovala možnost zachytit neverbální projevy respondentek a posoudit nebo odhadnout jejich skutečné „zaujetí pro věc“. Zvnitřnění vize bylo u některých z nich zřejmé.

Srozumitelnost otázek pro rozhovor byla předem konzultována s ředitelkou mateřské školy z jiného obvodu Prahy. V souladu s jejími připomínkami byla upravena otázka č. 1 tak, aby byla srozumitelná.

Výhody a úskalí metody dotazníku:

100% návratnost dotazníků podpořil relativně malý vzorek (10 škol) a společná účast zaměstnanců a vedení školy na výzkumu. Srozumitelnost otázek v dotazníku byla předem konzultována se učitelkou mateřské školy Plzeňského kraje. Otázkám v dotazníku rozuměla, byly ponechány v původním znění.

Škola č. 1

Právní subjektivita od r. 1994

Rok nástupu ředitelky do funkce: 1988

Vize vznikla: po nástupu ředitelky do funkce

Trvání vize: dosud

Znění vize:

Dnešní den je pozoruhodný den. Je tvůj. Včerejší den ti už vyklouzl z rukou. Zítřek ještě nemáš přislíben. Ale ten Dnešní den, je ten jediný, kterým si můžeš být jistý. Můžeš ho naplnit, čím jen chceš. Využij ho. Dnes můžeš někomu udělat radost, můžeš někomu pomoci, možná ti večer někdo poděkuje, že existuješ. Dnešní den je významný.

JE TVŮJ

Shoda s hlavními znaky:

znak	splňuje	splňuje částečně	nesplňuje
srozumitelnost		✓	
potenciál motivovat			✓
dosažitelnost		✓	

Z rozhovoru vyplynulo:

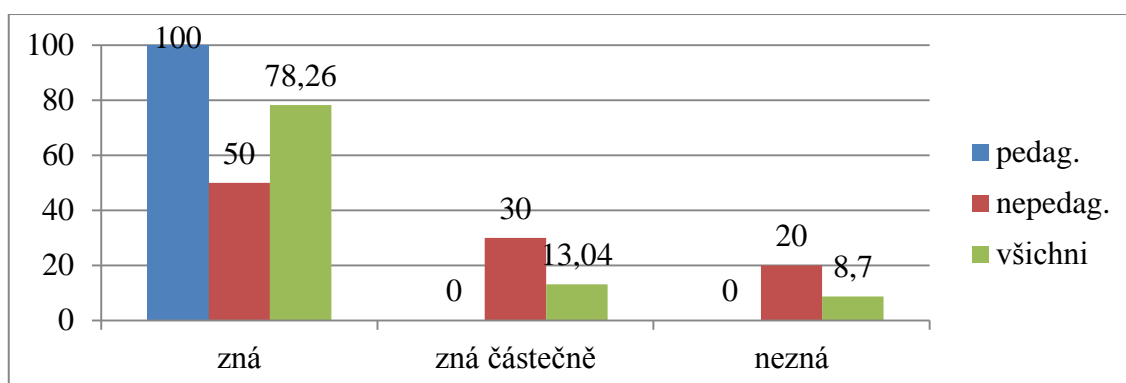
Původním autorem myšlenky je ředitelka školy, která měla představu o budoucím zaměření školy ještě před svým nástupem do funkce. Inspirovala se v zahraničí (v Německu). Do funkce nastoupila v roce 1988 a proto, aby vizi mohla naplňovat, realizovala přechod školy do právní subjektivity již v roce 1994. S jejím obsahem seznamovala postupně všechny své zaměstnance, včetně provozních. Představa naplňování vize se měla odrazit jednak ve vztazích k dětem (blízké, otevřené, rovné vztahy mezi dětmi a všemi dospělými; prostředí, které poskytuje dětem pocit bezpečí, pohody a naplňování potřeb; rovné příležitosti pro všechny děti, včetně dětí oslabených), a také ve vztazích k zaměstnancům (schopnost týmové spolupráce, pochopení a přijetí jednotných hodnot a zásad, schopnost pěstovat a udržovat příznivé vztahy s dětmi i jejich rodinami). Vybudování odpovídajícího pracovního kolektivu v souladu s vizí školy trvalo ředitelce několik let. Každý nový uchazeč je s myšlenkami filozofie školy ředitelkou seznámen během první prohlídky školy. Dozví se, jak se odráží ve fungování školy (heterogenní třídy se stálými skupinami dětí a stálými pedagogickými pracovníky, charakter spolupráce školy a rodičů dětí, způsoby prezentace školy atd.). Původní obsah vize zůstal po celou dobu zachován, ředitelka školy ani ostatní zaměstnanci nepocitují potřebu jej změnit.

Výsledky dotazníkového šetření:

Tabulka č. 1a: Znalost vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty

	pedag. (13)		nepedag. (10)		všichni (23)	
ano	13	100%	5	50%	18	78,26%
částečně	0	0	3	30%	3	13,04%
ne	0	0	2	20%	2	8,7%

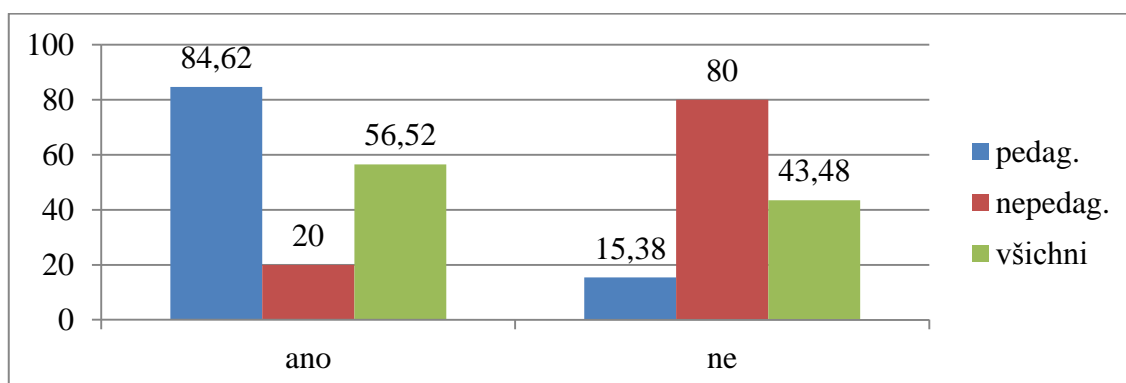
Graf č. 1a: Znalost vize školy – počet osob v %



Tabulka č. 1b: Podíl na tvorbě vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty

	pedag. (13)		nepedag. (10)		všichni (23)	
ano	11	84,62%	2	20%	13	56,52%
ne	2	15,38%	8	80%	10	43,48%

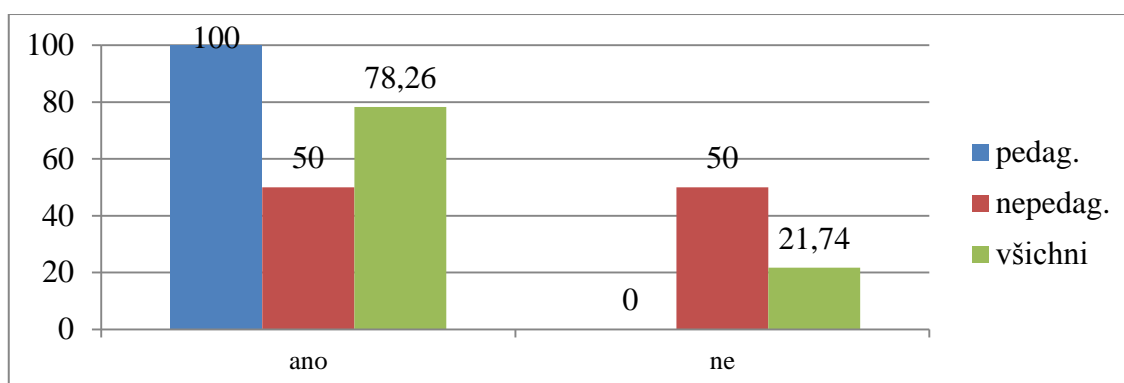
Graf č. 1b: Podíl na tvorbě vize – počet osob v %



Tabulka č. 1c: Znalost umístění formulace – počty osob vyjádřené čísly a procenty

	pedag. (13)		nepedag. (10)		všichni (23)	
ano	13	100%	5	50%	18	78,26%
ne	0	0	5	50%	5	21,74%

Graf č. 1c: Znalost umístění formulace – počet osob v %



Závěr:

Vize, vyjádřená mottem o rozsahu 1 odstavce, podtrhuje jedinečnost okamžiku jako příležitosti pro tvoření vztahů, postojů a vazeb. Zdůrazňuje význam některých dovedností z interpersonální oblasti (schopnost komunikace, spolupráce, kooperace, prosociální empatické chování). Představa ředitelky o pěstování příznivých vztahů a vlastní znění spolu částečně korespondují, ale vize by měla být pro zaměstnance více motivující. Úzkou orientací pouze na přítomnost se ztrácí představa o budoucnosti. Formulace částečně naplňuje srozumitelnost a dosažitelnost, ale její potenciál motivovat je sporný. Text navrhla ředitelka školy, následná úprava byla jen stylistická a nezměnila obsah sdělení. Rozhovor ukázal, že představa ředitelky o budoucnosti školy je ve srovnání s vlastní formulací vize mnohem jasnější, přesnější a srozumitelnější a má velmi konkrétní indicie naplnění, což potvrzuje i četnost k výskytu kódovaného textu v zápisu rozhovoru (vyskytuje se v pěti odpovědích z devíti). Poměr doby trvání vize (cca 20 let) a počet pedagogických pracovníků, kteří se na její tvorbě podíleli (56,52%) potvrzuje uváděnou nižší fluktuaci v kolektivu. Pedagogičtí pracovníci znají vizi bezpečně (100%), míru jejich znalosti ředitelka předvíдалa. Pro naplnění očekávání ředitelky bude potřeba 20% provozních zaměstnanců seznámit s vizí úplně, dalším 30% pracovníků ji objasnit částečně a přibližně třetině zaměstnanců připomenout místo sdělení.

Škola č. 2

Právní subjektivita od r. 2001

Rok nástupu ředitelky do funkce: 2000

Vize vznikla: 2003

Trvání vize: dosud

Znění vize:

" Jak si loďku postavíme, tak si na ní zajezdíme. "

„Naše mateřská škola je loďka, kterou stavíme z pevných, ale pružných základů.

Tak, jak si na její stavbě dáme záležet, tak nám bude sloužit. Krásně nás poveze v klidném proudu, ale vydrží i v bouři a bezpečně nás doveze k našemu cíli.

Filosofie: „Uspokojovat potřeby dětí, nabízet podněty pro rozvoj individuálního potenciálu, intelektuálních, citových a sociálních schopností. Umožnit dítěti prostřednictvím prožitků získávat zkušenost, probouzet zájem o hodnoty, vést dítě k osvojení postojů a dovedností, které budou dobrým základem do života, které pomohou dosáhnout cíle = stát se zdravou, autentickou, vnitřně integrovanou a socializovanou osobností.“

„ MÍT ZDRAVÍ, DUŠEVNÍ POHODU A PŘÍZNIVOU ŽIVOTNÍ PERSPEKTIVU“

Shoda s hlavními znaky:

znak	splňuje	splňuje částečně	nesplňuje
srozumitelnost	✓		
potenciál motivovat	✓		
dosažitelnost	✓		

Z rozhovoru vyplynulo:

Pro ředitelku bylo jednoznačným podnětem k tomu, aby o vizi začala uvažovat, schválení rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání. Druhým důležitým okamžikem bylo její setkání s některými výraznými osobnostmi, např. s paní Zuzanou Bečvářovou nebo Mgr. Evou Svobodovou v rámci semináře, kterého se následně zúčastnily i další učitelky. Znění vize navrhla ředitelka školy na pedagogické

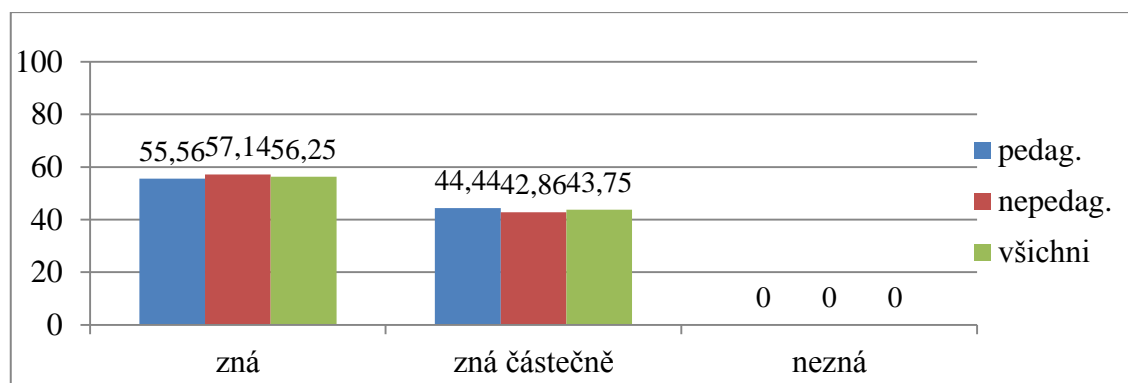
poradě, pedagogický sbor byl vyzván k připomínkování. Navrhovaná formulace byla upravena jen do té míry, aby byla lépe zapamatovatelná, a pak byl návrh přijat. Od té doby zůstala v nezměněné podobě. Sdílení umožňuje web školy, ŠVP a TVP. Pro uchazeče o pracovní místo je povinností seznámit se mj. i s vizí školy.

Výsledky dotazníkového šetření:

Tabulka č. 2a: Znalost vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty

	pedag. (9)		nepedag. (7)		všichni (16)	
ano	5	55,56%	4	57,14%	9	56,25%
částečně	4	44,44%	3	42,86%	7	43,74%
ne	0	0	0	0	0	0

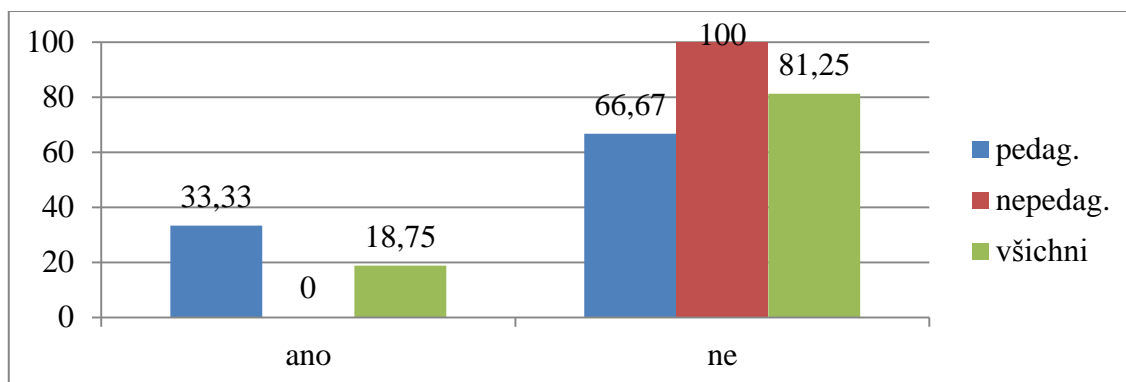
Graf č. 2a: Znalost vize školy – počet osob v %



Tabulka č. 2b: Podíl na tvorbě vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty

	pedag. (9)		nepedag. (7)		všichni (16)	
ano	3	33,33%	0	0	3	18,75%
ne	6	66,67%	7	100%	13	81,25%

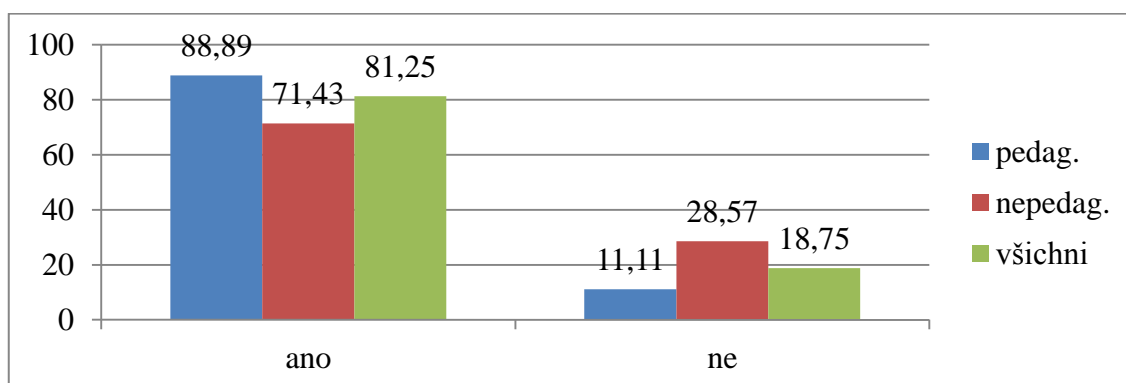
Graf č. 2b Podíl na tvorbě vize – počet osob v %



Tabulka č. 2c: Znalost umístění formulace – počty osob vyjádřené čísly a procenty

	pedag. (9)		nepedag. (7)		všichni (16)	
ano	8	88,89%	5	71,43%	13	81,25%
ne	1	11,11%	2	28,57%	3	18,75%

Graf č. 2c: Znalost umístění formulace – počet osob v %



Závěr:

Vize splňuje všechny tři hlavní znaky (srozumitelnost, potenciál motivovat, dosažitelnost) v celé míře. Neobvyklá je struktura textu: začíná mottem a metaforickým textem, pokračuje filozofií školy a končí optimistickým prohlášením. Zdá se, že posloupnost textů není náhodná. Úvodní motto a jemu nejbližší text jsou nositeli silné výzvy k převzetí osobní odpovědnosti a samostatného rozhodování, filozofie školy naznačuje cesty a způsoby dosažení příznivého cíle, shrnutého do závěrečné věty a zvýrazněného velkými písmeny. Celkem text obsahuje 114 slov, doslovná

zapamatovatelnost by byla zřejmě obtížná, přesto zaměstnanci uvádí, že jej znají (zcela 56,25%, částečně 43,75%), není nikdo, kdo ho nezná vůbec. Autorský podíl uvádí jen pedagogové (33,33%), to odpovídá informaci ředitelky v rozhovoru. Většina ze všech pracovníků (81,25%) ví, kde je znění uvedeno. Sdílení je umožněno i rodičům dětí (web, Moodle, den otevřených dveří) nebo náhodným návštěvníkům webových stránek školy. Vize nadále zůstává v platnosti, nevznikl důvod ji měnit. Použitá metafora je navíc sjednocujícím prvkem vize, loga i názvu školy. Stručný rozhovor s ředitelkou školy byl faktický, racionální a jeho obsah se v ničem neodchyloval od tématu.

Škola č. 3

Právní subjektivita od r. 2001

Rok nástupu ředitelky do funkce: 1988

Vize vznikla: 2005

Trvání vize: dosud

Znění vize:

„Vytvářet dětem příjemné, tvořivé a bezpečné klima, vedoucí k usnadnění jejich dalších životní a vzdělávací cest a postojů, které jsou potřebným základem pro celoživotní učení.

Ve spolupráci s rodiči vést děti k zdravému sebevědomí, sebejistotě, samostatnosti, k umění spolupracovat, naslouchat druhým, komunikovat, ochotně přijímat i dávat, zajímat se o okolní svět. Motivovat děti zajímavými činnostmi a náměty k touze po získávání nových zkušeností, poznatků a dovedností, umět aktivně čelit problémům které život přináší.“

Shoda s hlavními znaky:

znak	splňuje	splňuje částečně	nesplňuje
srozumitelnost	✓		
potenciál motivovat	✓		
dosažitelnost	✓		

Z rozhovoru vyplynulo:

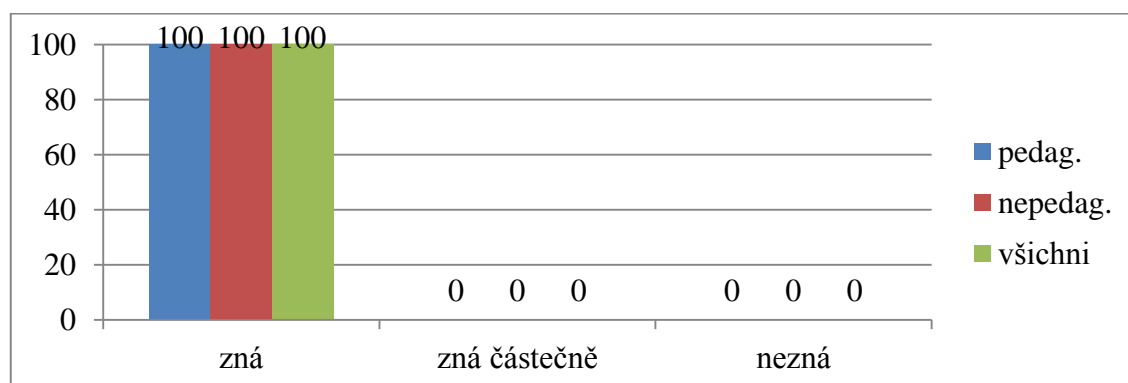
Formulování vize je společné dílo všech učitelek školy. Společnými prostory pro sdílení je ŠVP, TVP a web škol. Míra naplňování hlavních principů vize je hodnocena po hospitacích. Ředitelka začala zabývat představami o zaměření školy poprvé v době po vstupu školy do právní subjektivity, a potom intenzivně v době společného tvoření ŠVP. Všichni si začali uvědomovat cíle, kterých chtějí ve výchově a vzdělávání dosáhnout. Prioritou se stala podpora duševní pohody, psychické odolnosti a zdravého sebepečení dítěte, stejně jako zvládnutí prosociálního chování. Tyto cíle pak byly do vize promítnuty. Na vlastní formulaci se podílely všechny pedagogické pracovnice školy, ale žádní provozní zaměstnanci. Její znění je uvedeno v ŠVP, v TVP je učitelkám trvale na očích. Je sdíleno ve veřejně přístupné části webu školy. Dosud nebyly zaznamenány žádné impulzy, které by vedly k potřebě změnit radikálně vizi školy.

Výsledky dotazníkového šetření:

Tabulka č. 3a: Znalost vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty

	pedag. (8)		nepedag. (7)		všichni (15)	
ano	8	100%	7	100%	15	100%
částečně	0	0	0	0	0	0
ne	0	0	0	0	0	0

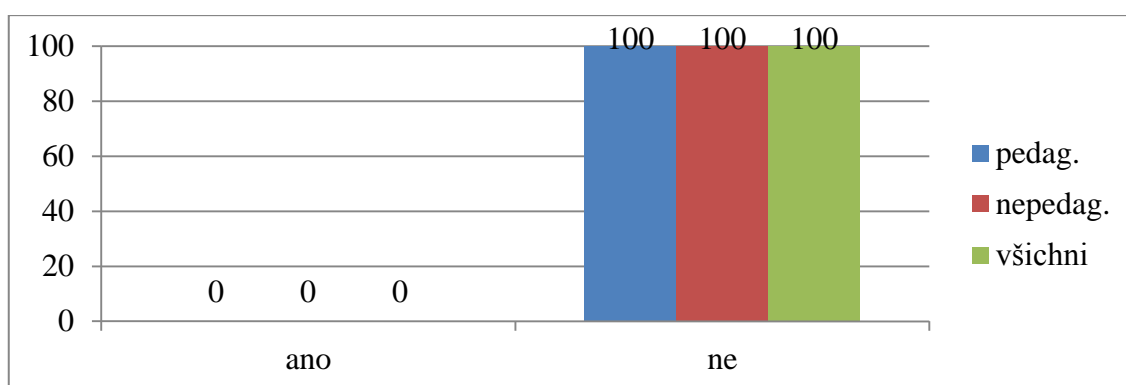
Graf č. 3a: Znalost vize školy – počet osob v %



Tabulka č. 3b: Podíl na tvorbě vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty

	pedag. (8)		nepedag. (7)		všichni (15)	
ano	0	0	0	0	0	0
ne	8	100%	7	100%	15	100%

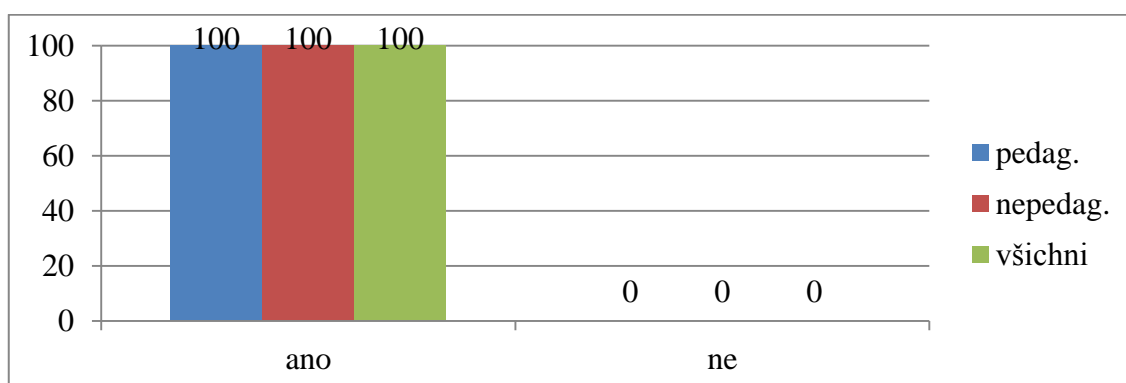
Graf č. 3b Podíl na tvorbě vize – počet osob v %



Tabulka č. 3c: Znalost umístění formulace – počty osob vyjádřené čísly a procenty

	pedag. (8)		nepedag. (7)		všichni (15)	
ano	8	100%	7	100%	15	100%
ne	0	0	0	0	0	0

Graf č. 3c: Znalost umístění formulace – počet osob v %



Závěr:

Formulace je podrobným popisem očekávaného stavu z hlediska prostředí, vztahů a pedagogického procesu, vyjádřeného 3 rozvitými souvětími, obsahujícími celkem 73 slov. Obraz budoucnosti je poskládán ze dvou pilířů: podmínky školy (bezpečné prostředí, které zároveň trvale podněcuje a motivuje) a synergické působení školy a rodiny (vedoucí k osvojení klíčových kompetencí u dětí). Získané kompetence jsou považovány za základ budoucího rozvoje dětí.

Výsledky prozkoumání této vize se nápadně vyskytují jen na obou koncích hodnotící škály. Znění znají všichni zaměstnanci beze zbytku (plných 100%), stejně tak všichni přiznávají znalost prostoru ke sdílení (opět plných 100%). V dotazníku se k autorství nehlásí nikdo (0%), ale v rozhovoru bylo uvedeno, že formulaci tvořily všechny učitelky školy. Důvodem může být mj. fakt, že původní spoluautorky již v MŠ nepracují. Vize je dosažitelná, srozumitelná i motivující, její text je souborem cílů, orientovaných převážně na obsah kurikula. Je směřována ke zdravému a všestrannému vývoji dětí, počítá se spoluprací školy a rodiny, zavazuje i popisuje znaky dosažení.

Ředitelka školy po zjištění výsledků dotazníkového šetření naplánovala ověření deklarovaných znalostí zaměstnanců na nejbližší poradě.

Škola č. 4

Právní subjektivita od r. 2001

Rok nástupu ředitelky do funkce: 2006

Vize vznikla: do dvou let od nástupu do funkce

Trvání vize: dosud

Znění vize:

„Řekni mi a já zapomenu, ukaž mi a já si zapamatuji, nech mě to udělat a já to pochopím.“

Čínské přísloví

Shoda s hlavními znaky:

znak	splňuje	splňuje částečně	nesplňuje
srozumitelnost	✓		
potenciál motivovat	✓		
dosažitelnost	✓		

Z rozhovoru vyplynulo:

Původní myšlenka prožitkového učení se vyskytla ve ŠVP předcházející ředitelky školy, ale nebyla komunikována jako vize. Stávající ředitelka tuto myšlenku převzala, a v době, kdy se připravovala ke konkurzu na ředitelku, ji zapracovala do koncepce dalšího rozvoje školy, předkládané v rámci konkurzního řízení. Rok po nástupu do funkce začala studovat školský management na PF UK v Praze. Studium jí pomohlo zorientovat se ve strategickém plánování a strategickém řízení školy a pochopit mj. význam pojmu. Původní směřování školy bylo zachováno, ve formulaci byl mírně upraven slovosled. Na úpravách se podílela také zástupkyně ředitelky, méně významně další pedagogické pracovnice školy.

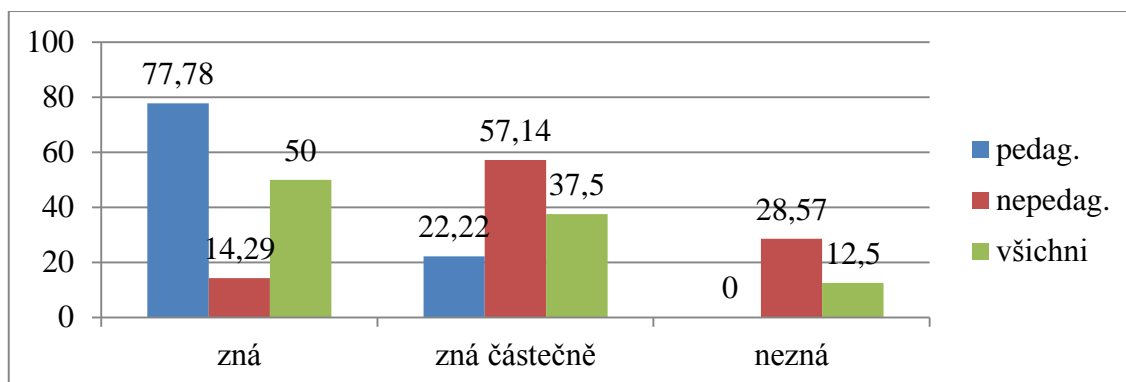
Prezentaci umožňuje web školy a ŠVP. Její naplňování je hodnoceno na poradách, při hospitacích, při hodnocení individuálního rozvoje dětí. V rámci plánování vzdělávacího obsahu dochází k rozšiřování oblastí, do kterých se vize přímo promítá (čtenářská gramotnost, aj.) Podstatná změna v obsahu není v nejbližší době plánována.

Výsledky dotazníkového šetření:

Tabulka č. 4a: Znalost vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty

	pedag. (9)		nepedag. (7)		všichni (16)	
ano	7	77,78%	1	14,29%	8	50%
částečně	2	22,22%	4	57,14%	6	37,5%
ne	0	0	2	28,57%	2	12,5%

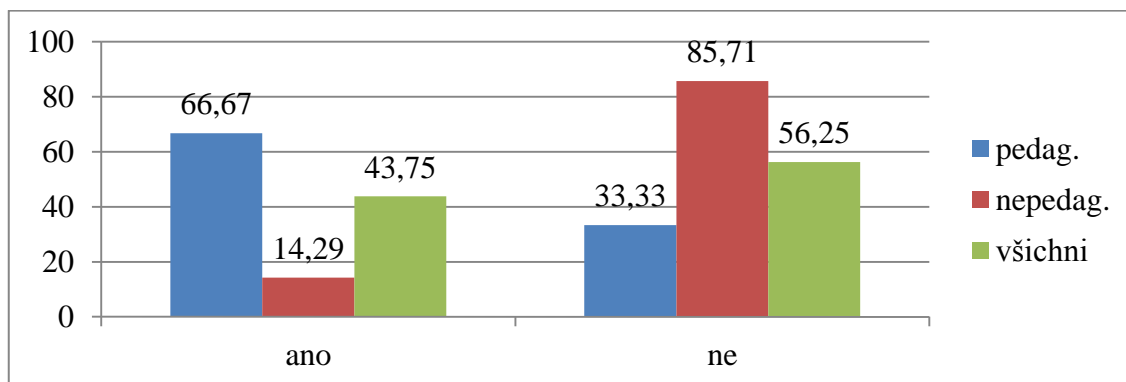
Graf č.4a: Znalost vize školy – počet osob v %



Tabulka č. 4b: Podíl na tvorbě vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty

	pedag. (9)		nepedag. (7)		všichni (16)	
ano	6	66,67%	1	14,29	7	43,75%
ne	3	33,33%	6	85,71	9	56,25%

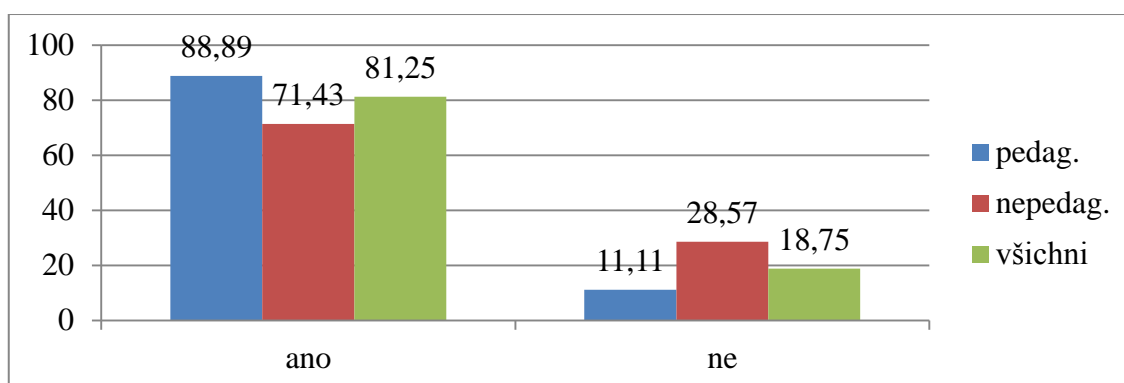
Graf č. 4b: Podíl na tvorbě vize – počet osob v %



Tabulka č. 4c: Znalost umístění formulace – počty osob vyjádřené čísly a procenty

	pedag. (9)		nepedag. (7)		všichni (16)	
ano	8	88,89%	5	71,43%	13	81,25%
ne	1	11,11%	2	28,57%	3	18,75%

Graf č. 4c: Znalost umístění formulace – počet osob v %



Závěr:

Vize je vyjádřena čínským příslovím. Je srozumitelná (nechme konat děti maximálně samostatně), dosažitelná (známe hranice možností dětí) a motivující (přispíváme k rozvoji dětí). Vybízí k výběru takových metod a forem práce, které umožňují dítěti poznávat prostřednictvím vlastního prožitku, vlastní zkušenosti a zdůrazňuje efektivitu prožitkového učení. Všechny pedagogické pracovnice vizi znají (77,78% zcela, 22,22% částečně), ze všech 16 zaměstnanců ji neznají jen 2 provozní pracovníci. Na formulaci se spolupodílely hlavně učitelky školy (66,67%), méně ostatní (14,29%). Výsledky dotazníku ukazují mezi všemi zaměstnanci poměrně vysokou znalost prostoru pro sdílení (81,25%). Hodnocení naplňování probíhá na poradách a při hospitacích.

Škola č. 5

Právní subjektivita od r. 2001

Rok nástupu ředitelky do funkce: 2009

Vize vznikla: 2010

Trvání vize: dosud

Znění vize:

Chceme být mateřskou školou rodinného typu, ve které se budou děti, rodiče, učitelé i jiní zaměstnanci cítit dobře a žít v harmonii, bez ohledu na odlišnosti ve víře.

Shoda s hlavními znaky:

znak	splňuje	splňuje částečně	nesplňuje
srozumitelnost	✓		
potenciál motivovat	✓		
dosažitelnost	✓		

Z rozhovoru vyplynulo:

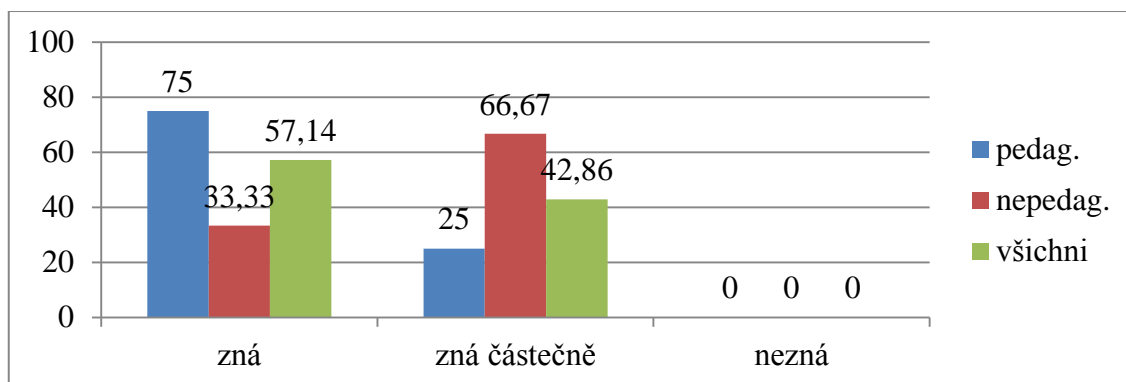
Ředitelka školy měla představu o obsahu vize již po svém nástupu do funkce. Rok nato začala studovat školský management na PF UK v Praze a v rámci studia se s tímto pojmem seznámila blíže. Tlumčila vzniklou potřebu najít sjednocovací prvek kolektivu svých pracovníků a metodou brainstormingu společně hledali a vybírali strategické cíle. Původní myšlenka školy rodinného typu byla nejen podpořena, ale navíc obohacena o prvek náboženského vyznání, který bude přítomen, ale nebude pro nikoho omezujícím. Formulace vize je součástí ŠVP, v tištěné podobě je umístěna na centrální nástěnce ve sborovně i ve všech šatnách dětí, takže „na očích“ ji každodenně mají kromě zaměstnanců také rodiče dětí. Po plánovaných úpravách školních webových stránek bude umístěna i tam. O vizi hovoří ředitelka s každým zájemcem o pracovní místo. Zatím se nestalo, že by ji některý z nich otevřeně nepřijal, ale ředitelka je rozhodnuta zájemce odmítnout, pokud by tomu tak bylo. K tomu dodává, že není podmínkou, aby všichni zaměstnanci byli věřícími (ve skutečnosti ani všichni nejsou), jde o ochotu společně sdílet principy snášenlivého spolužití.

Výsledky dotazníkového šetření:

Tabulka č. 5a: Znalost vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty

	pedag. (8)		nepedag. (6)		všichni (14)	
ano	6	75%	2	33,33%	8	
částečně	2	25%	4	66,67%	6	
ne	0	0	0	0	0	

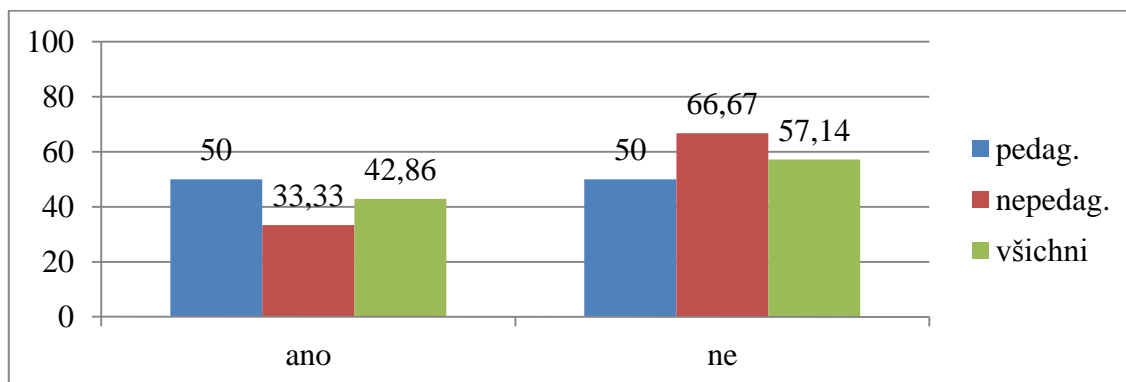
Graf č. 5a: Znalost vize školy – počet osob v %



Tabulka č. 5b: Podíl na tvorbě vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty

	pedag. (8)		nepedag. (6)		všichni (14)	
ano	4	50%	2	33,33%	6	42,86%
ne	4	50%	4	66,67%	8	57,14%

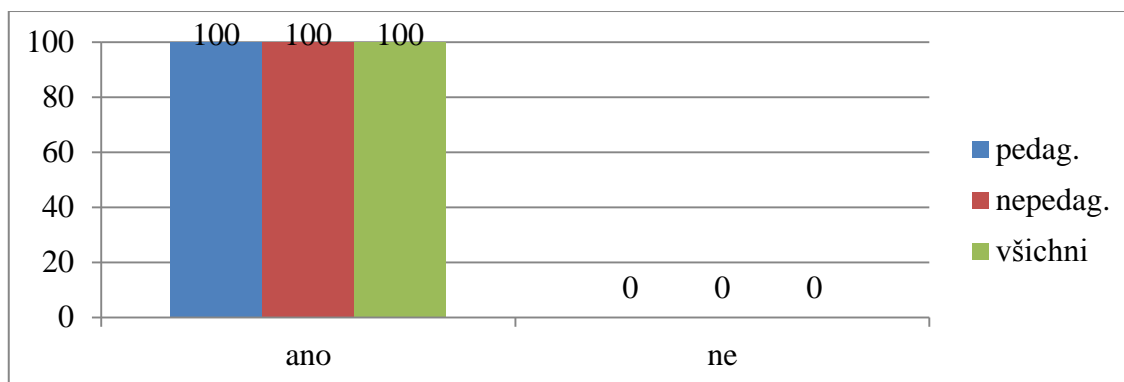
Graf č. 5b Podíl na tvorbě vize – počet osob v %



Tabulka č. 5c: Znalost umístění formulace – počty osob vyjádřené čísly a procenty

	pedag. (8)		nepedag. (6)		všichni (14)	
ano	8	100%	6	100%	14	100%
ne	0	0	0	0	0	0

Graf č. 5c: Znalost umístění formulace – počet osob v %



Závěr:

Vizi tvoří 28 slov, uspořádaných do jednoho souvětí, je zaměřena na principy školy rodinného typu. Škola chce takto deklarované myšlenky podpořit posílením ochranné funkce, např. před vlivy, které mohou omezovat osobní kontakt (televize) nebo podporovat konzumní styl života (přemíra hraček, soutěživost), a pěstováním empatického chování všech přítomných. Náboženské vyznání funguje jako prostředek pro pochopení a přijetí odlišností mezi lidmi. Obsah vize rozšiřuje charakteristiku školy rodinného typu o dimenzi křesťanství, případně dalších vyznání. Kromě obvyklého ŠVP je v této škole tištěná podoba vize umístěna i ve všech šatnách dětí, a také ve sborovně; výsledky dotazníku ukazují na 100% znalost umístění formulace. Je srozumitelná a dosažitelná a vzhledem k tomu, že vznikla společnou snahou, je také motivující.

Škola č. 6

Právní subjektivita od r. 2013

Rok nástupu ředitelky do funkce: 2013

Vize vznikla: 2013

Trvání vize: dosud

Znění vize (částečně zkráceno kvůli vyloučení identifikace):

„Chceme vytvořit přátelskou a smysluplnou mateřskou školu, která najde své trvalé místo v tržním hospodářství a obstojí i ve velmi silné konkurenci. Děti zvládnou český

a anglický jazyk na úrovni běžné komunikace, aby mohly nastoupit bez problémů na české i zahraniční základní školy.

Věříme, že moudrost, ve smyslu uceleného vědění, je vždy cennější než jednotlivě naučené znalosti. Škola proto nabízí komplexní vzdělávací program, který je založen na učení v souvislostech nezbytných pro úspěšný život v 21. století. Škola má vlastní vzdělávací program, který plně respektuje osobnost dítěte a jeho individuální potřeby. Nízký počet dětí ve třídách umožňuje individuální přístup pedagogů ke každému z nich. Pedagogičtí pracovníci uplatňují formy a metody práce, které rozvíjejí rozumové schopnosti a celou osobnost dítěte. Vedou děti k diskuzi, experimentování, řešení problémů, k práci na kolektivních a samostatných projektech, k prezentaci vlastní práce i přijímání zodpovědnosti. Prioritou je výuka anglického a českého jazyka, kdy se děti učí jazyk jako v bilingvní rodině. Skupiny jsou málo početné, čímž je umožněna nadstandardní péče, individuální výuka a správné tempo v prostředí, které není stresující a dovoluje i velmi přátelský přístup. Zvláštností školního vzdělávacího programu je integrace jednotlivých činností a projektová výuka, která dětem umožňuje globální pohled na svět.“

Shoda s hlavními znaky:

znak	splňuje	splňuje částečně	nesplňuje
srozumitelnost	✓		
potenciál motivovat	✓		
dosažitelnost	✓		

Z rozhovoru vyplynulo:

Tato pobočka soukromé školy funguje teprve krátce – první školní rok. Ředitelka školy je také manažerem druhé pobočky v jiném městě. Při zakládání školy měla jasnou představu o principech, cílech a hodnotách zařízení. Vize školy je promítnuta do podrobně popsané filozofie. Práce zaměstnanců je přísně sledována a hodnocena. Naplňování vize je podpořeno vzděláváním v malých kolektivech dětí a přítomností rodilých mluvčích.

Ředitelka spolupracuje s některými základními školami, seznamuje se s jejich způsoby práce a přístupy ke vzdělávání a hledá mezi nimi takové, které svojí vizí „ladí“ s vizí

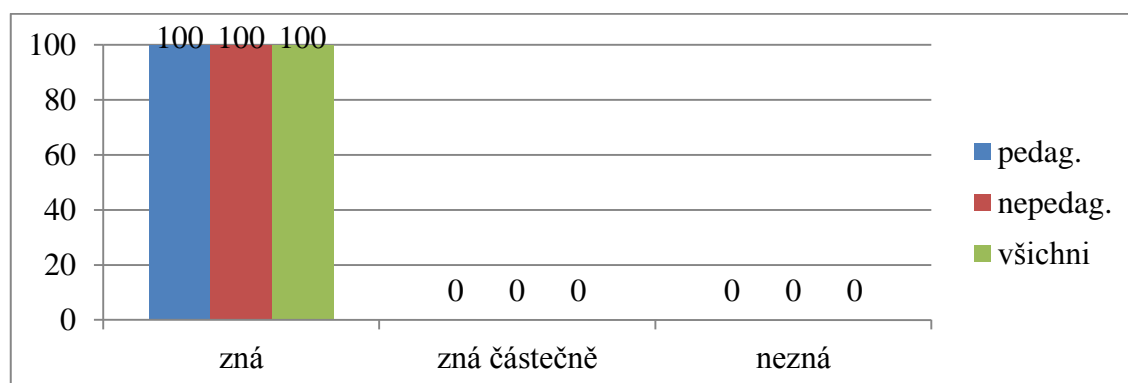
domovskou. Plánuje doporučit vybrané školy rodičům dětí, které budou končit docházku do mateřské školy. Tuto snahu chápe jako zúročení snah ve vzdělávání v předškolním věku.

Výsledky dotazníkového šetření:

Tabulka č. 6a: Znalost vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty

	pedag. (3)		nepedag. (2)		všichni (5)	
ano	3	100%	2	100%	5	100%
částečně	0	0	0	0	0	0
ne	0	0	0	0	0	0

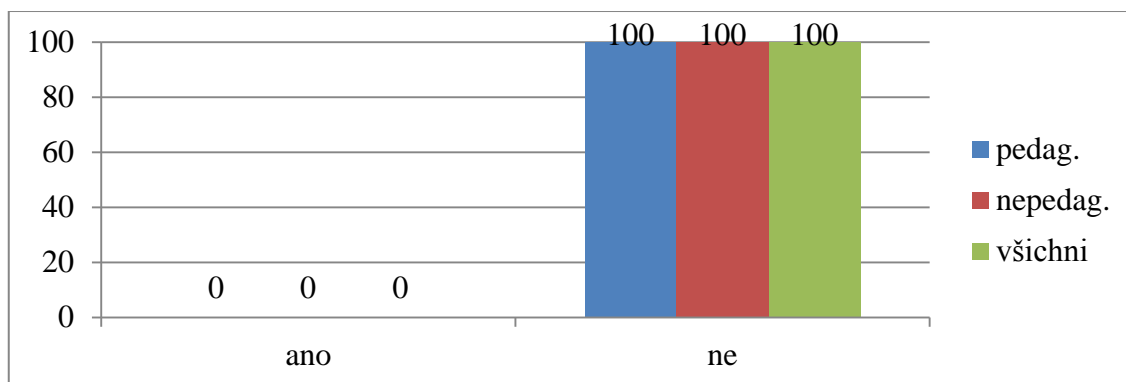
Graf č. 6a: Znalost vize školy – počet osob v %



Tabulka č. 6b: Podíl na tvorbě vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty

	pedag. (3)		nepedag. (2)		všichni (5)	
ano	0	0	0	0	0	0
ne	3	100%	2	100%	5	100%

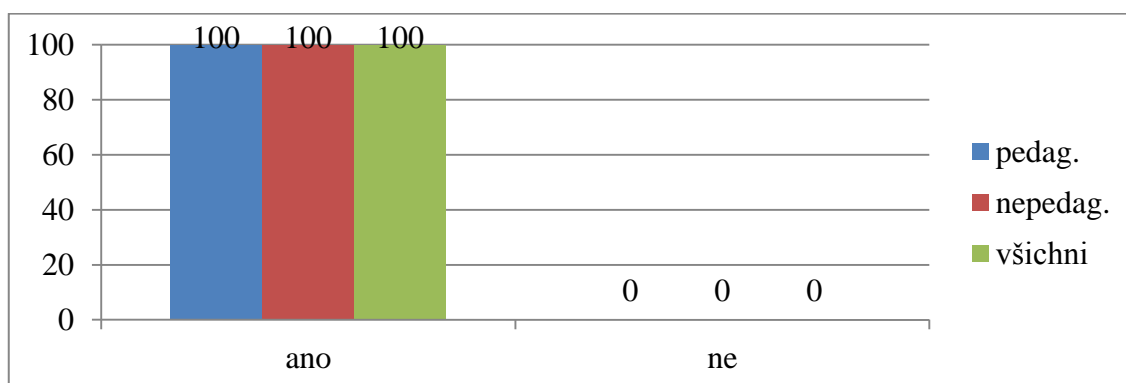
Graf č. 6b Podíl na tvorbě vize – počet osob v %



Tabulka č. 6c: Znalost umístění formulace – počty osob vyjádřené čísly a procenty

	pedag. (3)		nepedag. (2)		všichni (5)	
ano	3	100%	2	100%	5	100%
ne	0	0	0	0	0	0

Graf č. 6c: Znalost umístění formulace – počet osob v %



Závěr:

Z dotazníku vyplynulo, že všichni zaměstnanci vizi znají a zároveň ví, kde je uvedena, i když se na její tvorbě nikdo nepodílel. Vzhledem k rozsahu prohlášení lze předpokládat, že jde o znalost hlavních myšlenek, nikoliv znalost doslovnou. Ředitelka školy nemá v oblibě vystavovat deklarovaná prohlášení, doslova říká: „Nemám ráda hesla na papírech“, ale je si vědoma toho, že přispívají k lepší zamapatovatelnosti myšlenky. Pravidelně a důkladně kontroluje práci zatím tříčlenného pedagogického sboru, pečlivě vybírá pracovníky a testuje jejich souznění s vizí. Zdálo by se, že v takto

malém kolektivu je to snadné, ale nesmíme zapomenout, že se stejnou intenzitou funguje ředitelka také v druhé pobočce školy, vzdálené 50 km. Představy o budoucnosti školy popisuje ředitelka velmi podrobně, se zaujetím, s hlubokým přesvědčením až nesmlouvavostí. Zajímavým rozměrem vize je přesah cílů do navazujících stupňů vzdělávací soustavy. Vize je sdílena především osobním příkladem a komunikací.

Škola č. 7

Právní subjektivita od r. 1994

Rok nástupu ředitelky do funkce: 1989

Vize vznikla: po nástupu ředitelky do funkce

Trvání vize: dosud

Znění vize: Mateřská škola podporující zdraví

Shoda s hlavními znaky:

znak	splňuje	splňuje částečně	nesplňuje
srozumitelnost	✓		
potenciál motivovat	✓		
dosažitelnost	✓		

Z rozhovoru vyplynulo:

Modelový projekt „Mateřská škola podporující zdraví“, původně nazvaný „Zdravá mateřská škola“, byl vypracován z projektu určeného pro základní školy. Ředitelka školy byla od počátku tvorby projektu jeho spoluautorkou, podílela se na vypracování první varianty a zároveň vytrvale a nadšeně realizuje program na své škole po dvě desetiletí. Na počátcích přesvědčovala pracovníky o přínosu myšlenek vize, nyní – jak sama uvádí – si vizi všichni zvnitřnili a pracují v jejím duchu. Obecně platný model byl v průběhu let upravován, přizpůsobován novým podmínkám nebo potřebám a v inovované podobě zveřejňován (tzv. modrá, zelená, červená kniha). Škola tyto změny reflektuje a zahrnuje do strategie vzdělávání, původní vize je však zachována.

Ředitelka školy zastává názor, že principy projektu by měly být totožné s životní filozofií člověka obecně.

Ředitelka školy si uvědomuje, že získaný vnitřní postoj je nutné neustále udržovat nebo prohlubovat. Nabízí pedagogickým pracovnícům další možnosti prohloubení nebo získání znalostí a dovedností z oblasti výchovy ke zdravému životnímu stylu. Obsah vize je podrobně objasněn na webu školy.

Předběžný výběr pracovníků podléhá podmínce ztotožnit se s vizí, dokonce poslední uchazečka o post učitelky projevila zájem pracovat v této škole právě proto, že škola realizuje zmiňovaný program.

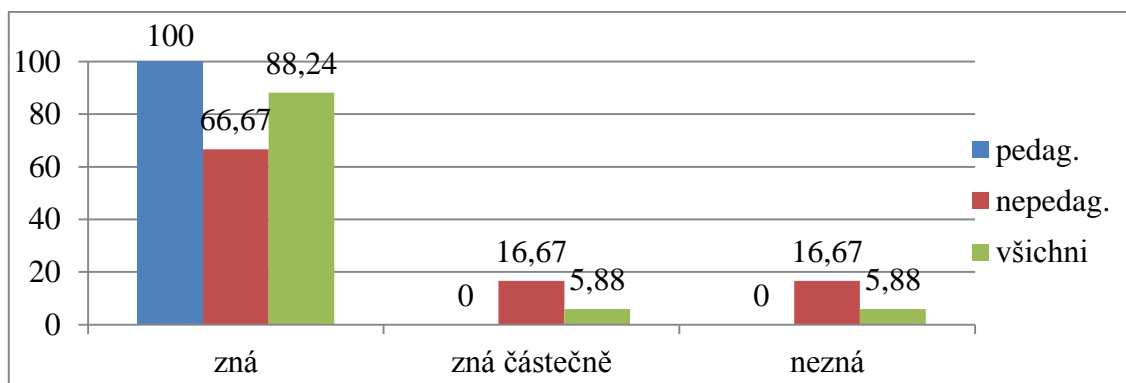
Dosažení cílů, vycházejících z vize, je předmětem zájmu evaluace a výchozím bodem pro výběr dalšího vzdělávání pedagogů různými způsoby (semináře, studium odborné literatury, apod.).

Výsledky dotazníkového šetření:

Tabulka č. 7a: Znalost vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty

	pedag. (11)		nepedag. (6)		všichni (17)	
ano	11	100%	4	66,67%	15	88,24%
částečně	0	0	1	16,67%	1	5,88%
ne	0	0	1	16,67%	1	5,88%

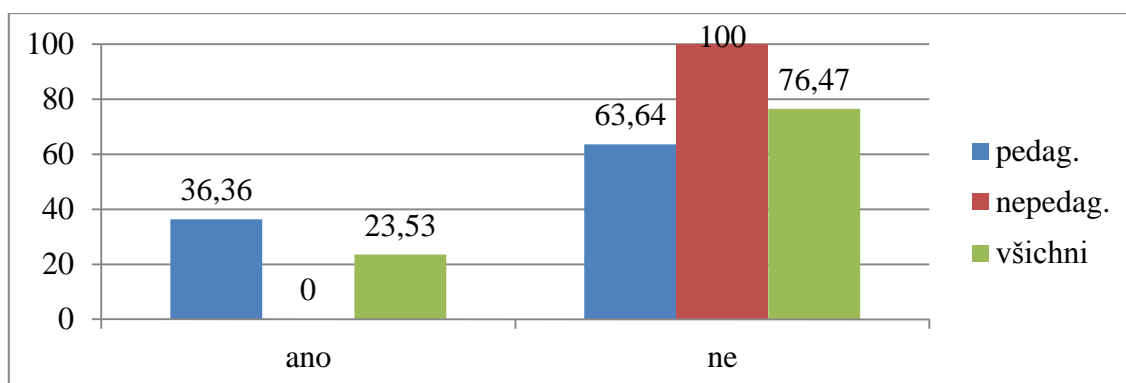
Graf č.7a: Znalost vize školy – počet osob v %



Tabulka č. 7b: Podíl na tvorbě vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty

	pedag. (11)		nepedag. (6)		všichni (17)	
ano	4	36,36%	0	0	4	23,53%
ne	7	63,64%	6	100%	13	76,47%

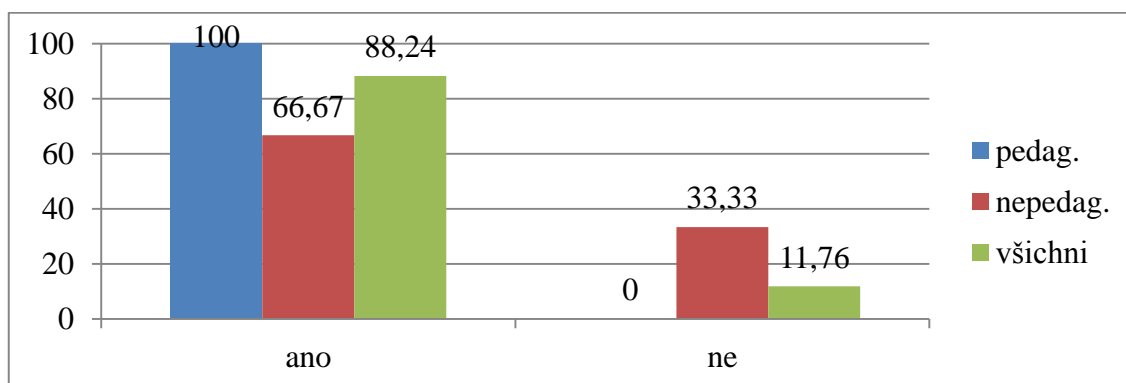
Graf č. 7b Podíl na tvorbě vize – počet osob v %



Tabulka č. 7c: Znalost umístění formulace – počty osob vyjádřené čísly a procenty

	pedag. (11)		nepedag. (6)		všichni (17)	
ano	11	100%	4	66,67%	15	88,24%
ne	0	0	2	33,33%	2	11,76%

Graf č. 7c: Znalost umístění formulace – počet osob v %



Závěr:

Obsahem vize školy je idea celého projektu, proto je vize vyjádřena jeho názvem. Jde o krátké slovní spojení, zastřešující komplexní program s podrobně vypracovanou strategií, stanovenými cíli a evaluačním systémem. V tomto případě platí, že text je srozumitelný, motivující a dosažitelný, i když je krátký. Principy filozofie výchovy k zdravému životnímu stylu prolínají celým ŠVP, pro školu se staly synonymem. Naplňování cílů je pravidelně hodnoceno porovnáním s předem nastavenými indikátory. Vize nebyla změněna víc než 20 let (nejdelší doba trvání původní vize ze všech škol výběrového vzorku), management školy i zaměstnanci jsou přesvědčeni, že tato cesta je správná a užitečná zároveň. Výsledky dotazníku hovoří o tom, že všechny učitelky školy vizi znají a zároveň všechny beze zbytku ví, kde najít její znění. Z celkového počtu 11 jsou již jen 4, které se na její tvorbě přímo podílely, ale to je vzhledem k době trvání vize pochopitelné. Pouze jeden ze šesti provozních zaměstnanců vizi nezná vůbec a jeden ji zná částečně, pro management školy nebude složité zaměstnance poučit. ŠVP nese název v duchu vize a je prezentován na webových stránkách školy. Zaujetí ředitelky pro směřování školy bylo patrné, nezaměnitelné a v dobrém smyslu slova „nakažlivé“.

Škola č. 8

Právní subjektivita od r. 1999

Rok nástupu ředitelky do funkce: 1997

Vize vznikla: po nástupu ředitelky do funkce

Trvání vize: dosud

Znění vize:

„Naše děti mají ručičky - a ty musejí stále něco dělat. Naše děti mají nožičky a ty chvílku nepostojí, stále by chtěly běhat nebo alespoň chodit.

A kromě tělíček mají naše děti hlavičky, které myslí, povídají, dívají se, prostě vnímají okolní svět“

Karel Čapek

...a my jsme zde, abychom toho využili a pomohli jim ten svět poznávat.

Shoda s hlavními znaky:

znak	splňuje	splňuje částečně	nesplňuje
srozumitelnost	✓		
potenciál motivovat	✓		
dosažitelnost	✓		

Z rozhovoru vyplynulo:

Plánování budoucnosti školy vycházelo z předchozích osobních i pracovních zkušeností ředitelky školy. Zařízení charakterizuje jako školu rodinného typu, kde jsou v přirozeném prostředí naplňovány základní potřeby dětí, a kde dospělí pomáhají dětem poznávat a objevovat. Myšlenke přejde velikost školy stavebně koncipované tak, že všichni mají možnost sdílet často společné prostory (venkovní i vnitřní). Počet tříd a zaměstnanců (3 třídy, 12 zaměstnanců) napomáhá k vytvoření žádoucího klima a podporuje blízké vztahy s rodiči docházejících dětí. Naplnění původní vize je podřízen v dlouhodobém časovém horizontu výběr pracovníků. Nyní označuje ředitelka kolektiv jako převážně stálý, o to pečlivěji vybírá z případných uchazečů. Zájemce je s vizí školy seznámen hned na začátku pohovoru.

Zásady školy rodinného typu jsou uplatňovány 14 let a stále si uchovávají svůj význam, v poslední době – podle slov managementu školy - tento význam dokonce narůstá.

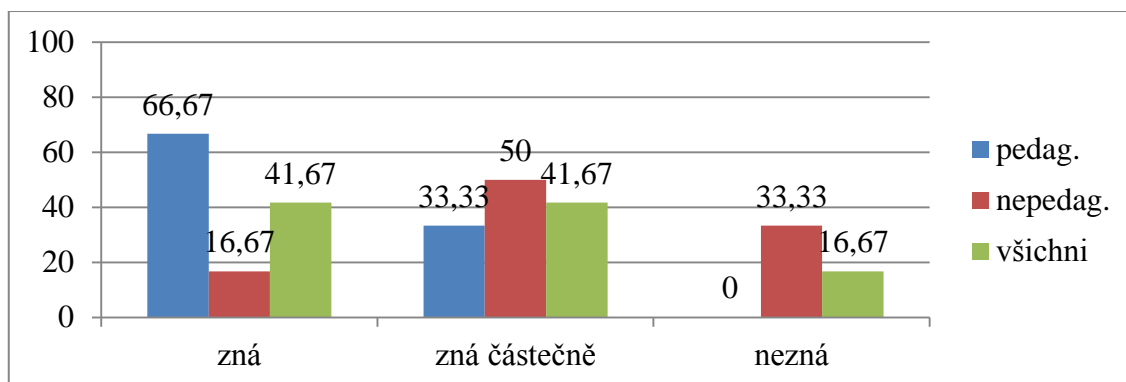
Model školy rodinného typu počítá také s blízkými vztahy s rodičovskou veřejností, škola organizuje celoročně mnoho akcí se spoluúčastí rodičů. Má tak možnost sbírat opakovaně a bezprostředně názory účastníků na zvolenou strategii školy.

Výsledky dotazníkového šetření:

Tabulka č. 8a: Znalost vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty

	pedag. (6)		nepedag. (6)		všichni (12)	
ano	4	66,67%	1	16,67%	5	41,67%
částečně	2	33,33%	3	50%	5	41,67%
ne	0	0	2	33,33%	2	16,67%

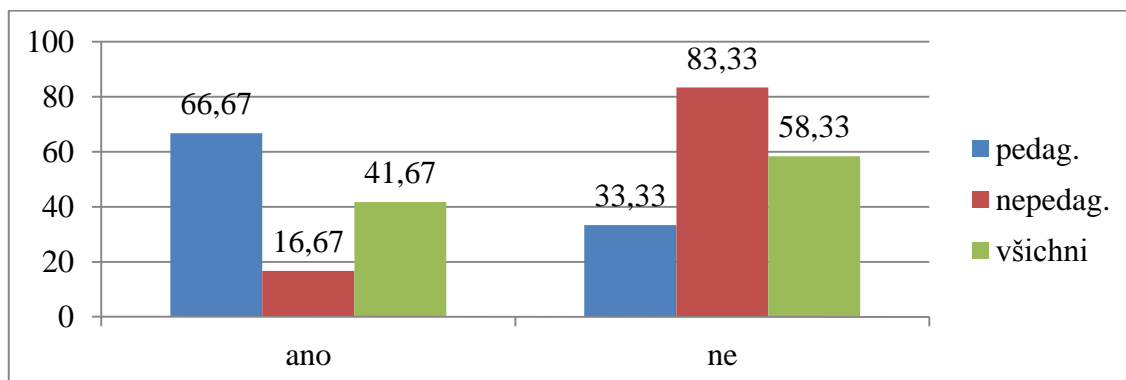
Graf č. 8a: Znalost vize školy – počet osob v %



Tabulka č. 8b: Podíl na tvorbě vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty

	pedag. (6)		nepedag. (6)		všichni (12)	
ano	4	66,67%	1	16,67%	5	41,67%
ne	2	33,33%	5	83,33%	7	58,33%

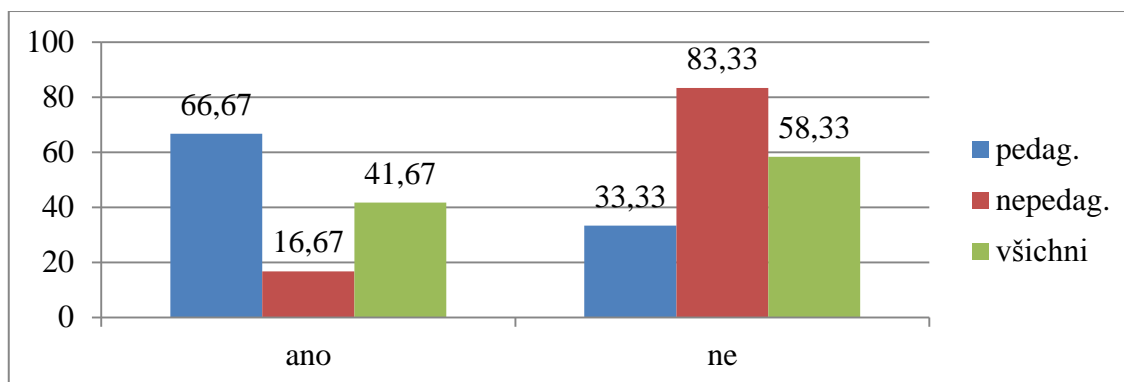
Graf č. 8b Podíl na tvorbě vize – počet osob v %



Tabulka č. 8c: Znalost umístění formulace – počty osob vyjádřené čísly a procenty

	pedag. (6)		nepedag. (6)		všichni (12)	
ano	4	66,67%	1	16,67%	5	41,67%
ne	2	33,33%	5	83,33%	7	58,33%

Graf č. 8c: Znalost umístění formulace – počet osob v %



Závěr:

Vize popisuje potřeby dětí citátem Karla Čapka a demonstruje roli dospělých v jejich naplňování. Principy školy rodinného typu neztratily na aktuálnosti ani za 14 let. Formulace je srozumitelná a obsah dosažitelný a motivující. Vizi bezpečně znají 4 z 6 učitelek, 2 učitelky ji znají částečně. Vůbec ji neznají dva provozní zaměstnanci. Podíl na její tvorbě uvádí 4 ze 6 učitelek a 1 ze 6 provozních zaměstnanců. Prostor pro sdílení zná 5 zaměstnanců, z toho jsou 4 učitelky. Pokud se na aktivitách školy účastní i provozní zaměstnanci, bylo by přínosné, posílit implementaci vize i mezi ně a zároveň rozšířit prostor pro sdílení i mimo ŠVP. Zájemci z řad rodičů by tak získali informaci o zaměření školy i jinou cestou než prostřednictvím referencí stávajících rodičů.

Škola č. 9

Právní subjektivita od r. 2000

Rok nástupu ředitelky do funkce: 1999

Vize vznikla: po nástupu ředitelky do funkce

Trvání vize: dosud

Znění vize:

„Všichni pracovníci (zkráceno kvůli vyloučení identifikace zřízení) dbají nejen na vytváření podnětného prostředí pro komplexní rozvoj dětí, ale i na respekt, toleranci a přátelskou atmosféru, ve které se cítí dobře jak děti, tak i jejich rodiče.“

Shoda s hlavními znaky:

znak	splňuje	splňuje částečně	nesplňuje
srozumitelnost	✓		
potenciál motivovat	✓		
dosažitelnost	✓		

Z rozhovoru vyplynulo:

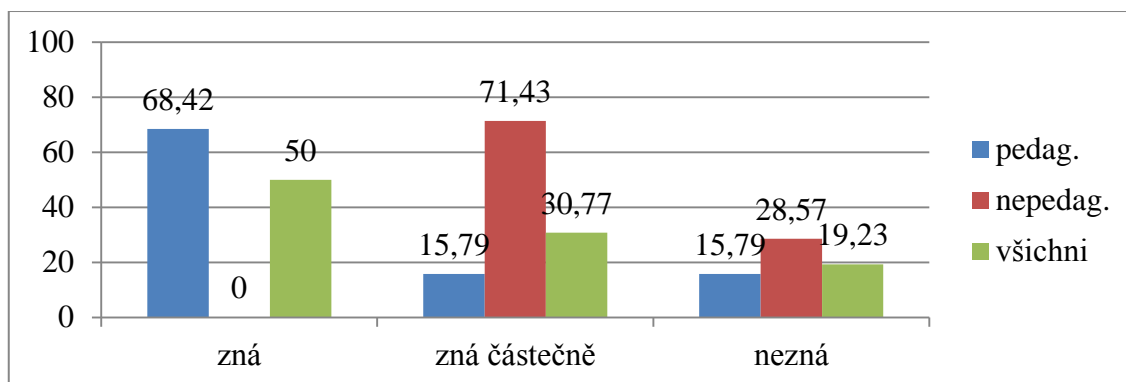
Předchozí ředitelka školy popsala svoji dosavadní představu o vývoji školy; současná ředitelka představu převzala a dále rozvinula např. úsilím poskytnout prožitky z aktivit školy všem dětem bez ohledu na míru postižení. Stimulem k uvědomění si priorit byla návštěva obdobného zařízení v zahraničí. V duchu zvolené cesty byly provedeny zásadní stavební úpravy (přístavba, zahrada), které zvýšily komfort dětem i zaměstnancům. Ruku v ruce se zlepšováním prostředí usilovala ředitelka školy o budování přátelských vztahů, založených na respektu a otevřenosti, a to mezi dětmi, zaměstnanci i rodiči. Během uplynulých dvou roků usilovali zaměstnanci o definování (kombinace brainstormingu ve skupinách a kooperativní činnosti týmu) vlastního systému hodnot.

Výsledky dotazníkového šetření:

Tabulka č. 9a: Znalost vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty

	pedag. (19)		nepedag. (7)		všichni (26)	
ano	13	68,42%	0	0	13	50%
částečně	3	15,79%	5	71,43	8	30,77%
ne	3	15,79%	2	28,57	5	19,23%

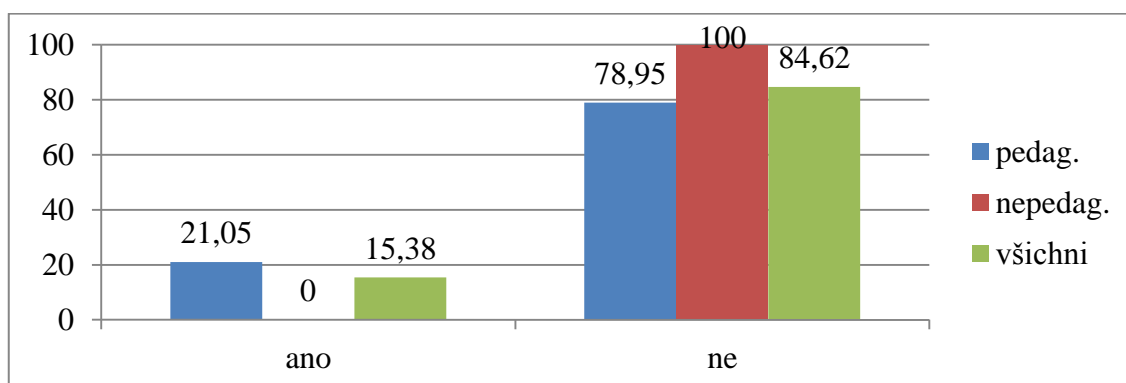
Graf č. 9a: Znalost vize školy – počet osob v %



Tabulka č. 9b: Podíl na tvorbě vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty

	pedag. (19)		nepedag. (7)		všichni (26)	
ano	4	21,05%	0	0	4	15,38%
ne	15	78,95%	7	100%	22	84,62%

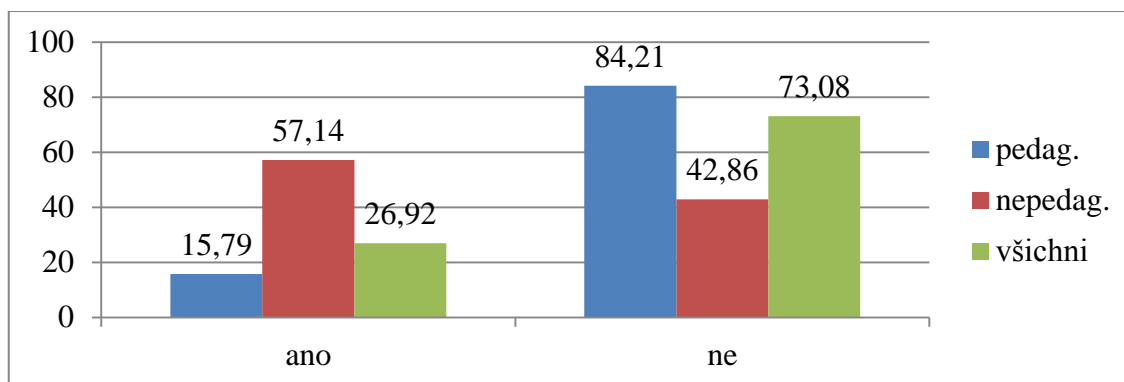
Graf č. 9b Podíl na tvorbě vize – počet osob v %



Tabulka č. 9c: Znalost umístění formulace – počty osob vyjádřené čísly a procenty

	pedag. (19)		nepedag. (7)		všichni (26)	
ano	3	15,79%	4	57,14%	7	26,92%
ne	16	84,21%	3	42,86%	19	73,08%

Graf č. 9c: Znalost umístění formulace – počet osob v %



Závěr:

(Vyřčené) představy ředitelky o budoucnosti školy zahrnují novátorský postoj k handicapu jako k limitujícímu faktoru, nikoliv k nepřekonatelné překážce, (písemná) formulace vize zavazuje zaměstnance nejenom vzdělávat a vychovávat děti, ale i pečovat o klima a kulturu školy ve vztahu k dětem a jejich rodičům. V tištěné formě je součástí bulletinu a ŠVP, zveřejnění na web je připravováno. Management považuje za nejdůležitější pro uvedení vize do praxe kombinaci osobního příkladu a vhodné formy komunikace, např. osobní setkávání se zaměstnanci v rámci hodnotících pohovorů. Také společné úsilí při hledání prioritních hodnot, které posílilo motivovanost zúčastněných přijmout zvolené hodnoty za své, je způsobem jak naplňovat myšlenky vize. Zvláště, pokud byla formulace vlastního systému hodnot tvořena společně dva roky.

Z celkových 19 pedagogů uvádí úplnou znalost vize školy 13 a částečnou znalost 3. Zbývající 3 pedagogičtí pracovníci ji neznají. Výsledek lze úspěšně ovlivnit vzhledem k periodicitě osobních pohovorů (2 x ročně).

V rozhovoru je spoluautorství přisuzováno více než 4 osobám, dotazník ukazuje právě na 4 osoby.

Neznalost místa sdílení vize u 16 pedagogických pracovníků z 19 je výzvou pro management školy. Splnění tohoto úkolu nahrávají aktuálně probíhající úpravy webových stránek školy.

Škola č. 10

Právní subjektivita od r. 2001

Rok nástupu ředitelky do funkce: 2005

Vize vznikla: do roka po nástupu ředitelky do funkce

Trvání vize: dosud

Znění vize:

„Hlubší individuální přístup ke každému dítěti.“

Shoda s hlavními znaky:

znak	splňuje	splňuje částečně	nesplňuje
srozumitelnost		✓	
potenciál motivovat	✓		
dosažitelnost	✓		

Z rozhovoru vyplynulo:

Na počátku zájmu o dítě je o podrobná a odborná diagnostika a posouzení stupně rozvoje dítěte ve všech oblastech. Učitelkám (již vyškoleným) pomáhají další externí odborníci a současná ředitelka školy, která je zároveň také speciálním pedagogem. Je autorkou vize a představila ji všem zaměstnancům školy, (včetně provozních) asi rok po svém nástupu do funkce; společné principy a hlavní zásady se všemi komunikovala, stejným způsobem postupuje i v případě nových zájemců o pracovní místo ve škole. Nově přijatá učitelka pracuje pod supervizí zkušené kolegyně, která filozofii školy přijala a pracuje v jejím duchu. Pokud není nová učitelka schopná nebo ochotná přistoupit na tento způsob práce, opouští školu hned ve zkušební době. S vizí jsou srozuměni i rodiče dětí. Podrobné hodnocení dětí pomáhá odhalit oblasti, ve kterých dítě vykazuje známky nerovnoměrného vývoje a poté naplánovat adekvátní metody a formy práce, které pomohou vývoj optimalizovat.

Výsledky dotazníkového šetření:

Tabulka č. 10a: Znalost vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty

	pedag. (8)		nepedag. (6)		všichni (14)	
ano	8	100%	6	100%	14	100%
částečně	0	0	0	0	0	0
ne	0	0	0	0	0	0

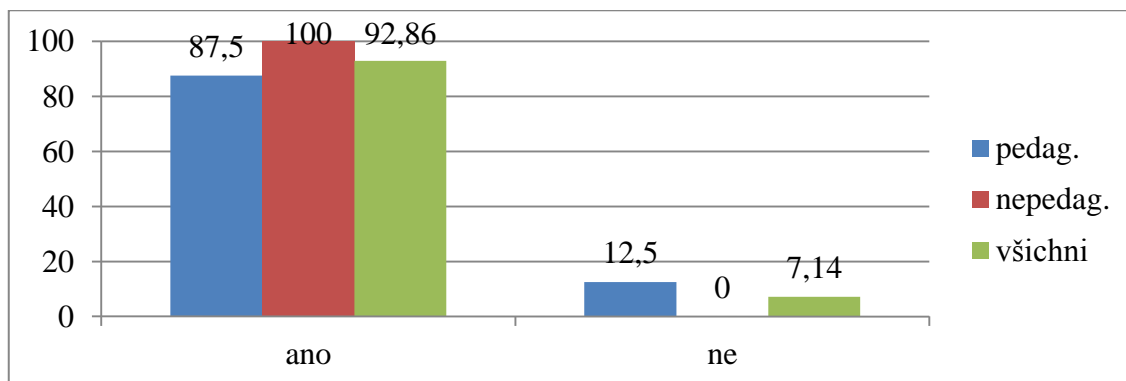
Graf č. 10a: Znalost vize školy – počet osob v %



Tabulka č. 10b: Podíl na tvorbě vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty

	pedag. (8)		nepedag. (6)		všichni (14)	
ano	7	87,5%	6	100%	13	92,86%
ne	1	12,5%	0	0	1	7,14%

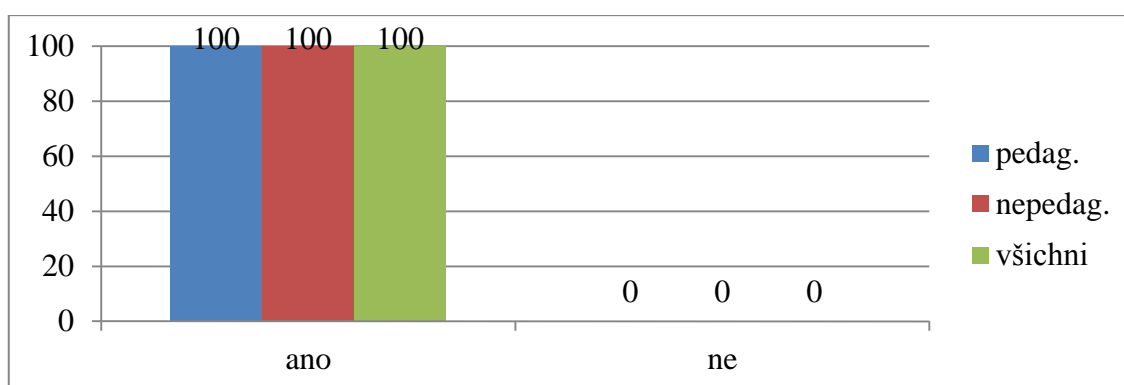
Graf č. 10b Podíl na tvorbě vize – počet osob v %



Tabulka č. 10c: Znalost umístění formulace – počty osob vyjádřené čísly a procenty

	pedag. (8)		nepedag. (6)		všichni (14)	
ano	8	100%	6	100%	14	100%
ne	0	0	0	0	0	0

Graf č. 10c: Znalost umístění formulace – počet osob v %



Závěr:

Obsah vize je zaměřen na dítě a specifický přístup k němu. Heslo ze šesti slov především avizuje zájem o každého jedince jako o jedinečnou osobnost, jehož vývoj může být úspěšně ovlivněn mateřskou školou, pokud bude odborně popsán aktuální stav a realizován odpovídající plán. S vizí jsou zaměstnanci seznamováni důsledně, to potvrzují i výsledky dotazníku (úplná znalost vize i sdíleného místa u 100% všech zaměstnanců). Naplňování probíhá i v úzké spolupráci s rodiči. Ačkoliv autorem původního zaměření školy je současná ředitelka, podíl na tvorbě vize uvádí v dotazníku 13 zaměstnanců z celkových 14. Přijali vizi „za svou“? Ředitelka školy má jasnou představu, jak usměrnit vývoj školy cca do 5 let, kdy se pravděpodobně začne projevovat vliv poklesu počtu dětí předškolního věku. Plánovaný rozvoj by se měl ubírat v duchu současné vize.

3. Závěr

Výrazné politické a společenské změny v 90. letech minulého století přinesly školám zcela nový prostor pro realizaci vlastních představ v oblasti rozvoje. Umět transformovat myšlenky o budoucnosti do vize znamenalo pro ředitele osvojit si novou dovednost z oblasti strategického plánování škol.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo prozkoumat vize vybraných mateřských škol v Praze 8, dílčími cíli bylo definování charakteristických znaků teoreticky správné formulace vize, jejich identifikace v autentických zněních vizí škol z výběrového vzorku a prozkoumání a popis vizí vybraných mateřských škol z Prahy 8 z hlediska obsahu, procesu tvorby, úprav a změn, sdílení, a to z období od vstupu školy do právní subjektivity dosud.

Studium odborné literatury k této tématice zahrnovalo jednak díla věnující se obecnému managementu, a také publikace věnované problematice školství, některé z nich přímo otázkám managementu předškolních zařízení. Žádný z použitých pramenů se ale nezabýval soustředěně a do hloubky pouze vizemi mateřských škol; úvahy o nich jsou součástí jiných kapitol, pojednávajících např. o strategickém plánování, o zavádění školního vzdělávacího programu, o manažerských dovednostech, o vedení lidí apod.

Naplnění 1. dílčího cíle: Definování charakteristických znaků teoreticky správné formulace vize:

Pro popis a vysvětlení pojmu byl použit slovník cizích slov on-line⁵³ a definice tří vybraných autorů. Definice se výrazně neliší, autoři často uvádějí stejné nebo podobné vlastnosti. Tři z nich byly vybrány jako hlavní znaky teoreticky správné formulace. Jsou to: *srozumitelnost*, *potenciál motivovat* a *dosažitelnost*. Pojmy byly objasněny za pomoci výkladového slovníku⁵⁴. Teoreticky správná vize by měla obsahovat všechny znaky současně a v plné míře.

⁵³ ABZ.cz: *slovník cizích slov – význam slova mise* [online], 2014, [cit. 2014-01-07].

Dostupné na WWW: < <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/mise> >.

ABZ.cz: *slovník cizích slov – význam slova vize* [online], 2014, [cit. 2014-01-07].

Dostupné na WWW: < <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/vize-vise> >.

⁵⁴ ČERVENÁ, V.; FILIPEC, J.; HAVLOVÁ, F. aj. *Slovník spisovné češtiny pro školu a veřejnost: S* *Dotatkem MŠMT ČR*. 3. vyd. Praha: Academia, 2007. ISBN 978-80-200-1080-3.

Naplnění 2. dílčího cíle: Identifikace charakteristických znaků v autentických zněních vizí škol z výběrového vzorku:

Přítomnost znaku byla identifikována kvalitativní analýzou textu a ohodnocena škálou: splňuje - splňuje částečně - nesplňuje.

Prozkoumáním bylo zjištěno, že 80% vizí je formulováno tak, že jim lze porozumět, z textů lze jednoznačně pochopit plánovaný záměr. 20% vizí je srozumitelných částečně, jejich výklad se může lišit nebo není zcela zřejmé, co je zamýšleno. Překvapivě se jedná o školy, ve kterých jejich ředitelky popisovaly realizaci vize v přítomnosti i budoucnosti velmi detailně a konkrétně (15 x kódování v textu přepisu rozhovoru, existující plán konkrétních kroků pro další vývoj v horizontu 5 let) a kde existuje vysoká míra znalosti vize pedagogickými zaměstnanci – vždy 100%. Pokud je obsah pro všechny „uvnitř“ zcela srozumitelný, přeformulování textu by pomohlo pochopit jej ostatním „venku“. Žádný text nebyl zcela nesrozumitelný.

90% vizí je motivujících, je pohnutkou, hybnou silou, vybízí k takovým činnostem, které směřují k naplnění obsahu. Motivační schopnost souvisí se srozumitelností; (obsah textu je pochopen, přijat, zvnitřněn) a dosažitelností. V případě absence znaku se jedná o specifickou orientaci pouze na přítomnost.

Znak úplné dosažitelnosti je přítomen v 90%, žádná formulace není vyjádřena nesplnitelnými cíli.

Naplnit tento cíl bylo obtížné. Posoudit přítomnost znaků na základě jejich výkladu pomocí slovníku není jednoznačně měřitelné. Přesto jsem tuto metodu zachovala jako způsob subjektivního posouzení. Bylo by jistě zajímavé porovnat dosažené výsledky s názory dalších osob, které by nepatřily do výběrového souboru.

Naplnění 3. dílčího cíle: Prozkoumání a popis vizí vybraných mateřských škol z Prahy 8 z hlediska obsahu, procesu tvorby, úprav a změn a sdílení.

Prozkoumání z hlediska procesu tvorby

Tvorba vizí ve zkoumaných školách byla zahájena v různých obdobích historie škol a z různých pohnutek, měla také odlišný průběh i výsledek.

Ojedinelé, a ve své době jistě průkopnické byly plány *inspirované zahraničím* (3 školy). Standardním důvodem pro zahájení procesu byla uzákoněná *povinnost tvořit*

vlastní ŠVP (2 školy) nebo potřeba vytvořit **koncepci rozvoje školy**, předkládanou při konkurzním řízení (2 školy). Osobitými pohnutkami byly **vlastní, negativní zkušenosti** s předškolním zařízením (2 školy) nebo silná **potřeba odlišit školu v konkurenčním prostředí** (1 škola).

Dvě školy výběrového vzorku vstoupily do právní subjektivity v roce 1994, a to již 4 roky vlastní vizi naplňovaly! Sedm dalších škol uvádí přeměnu právní formy v letech 1999 - 2001, tvorbu vizí v letech 2000-2009, u tří z nich to bylo ještě před změnou právního postavení. (Provozně) nejmladší mateřská škola funguje necelý rok, ale svoji činnost zahájila se zcela konkrétními představami. Ze zjištěného vyplývá, že pět škol z deseti si ujasnilo a popsalo směr vývoje z vlastní potřeby, bez ohledu na aktuální právní formu nebo způsob plánování vzdělávání!

Některé vize byly vytvořeny a realizovány primárně z vnitřního přesvědčení managementu školy; změněné vnější podmínky jejich naplnění podpořily, ale nebyly bezpodmínečnou nutností. Management očekával, že vstup školy do právní subjektivity umožní vyšší rozhodovací pravomoc, ale svoje představy o směru rozvoje dokázal „uvést do života“ ještě 4 roky před tím!

Porozumět a pochopit význam pojmu podpořila dílčí účast na tematických seminářích (ředitelky a učitelky) nebo souvislé vysokoškolské studium školského managementu (ředitelky).

Participace znamenala společné setkávání se zaměstnanci, diskutování a zvažování různých názorů a hledisek, hledání optimálních a srozumitelných forem, kladení otázek a hledání odpovědí. Jedna ředitelka zmiňuje použití brainstormingu. V žádném rozhovoru nebylo uvedeno, že by tvorbě předcházela analýza stávajícího stavu typu SWOT, STEP. Proces implementace nebyl předmětem výzkumu, ale může být zajímavé zjistit, jakými prostředky a jak dlouho byl prováděn.

Počty pedagogických pracovníků, kteří vizi tvořili, se pohybují v rozpětí od 21,05% do 87,5% z celkového počtu. Výjimku tvoří zaměstnanci dvou škol, kteří přiznávají autorství pouze ředitelce. Provozní zaměstnanci se objevují jako tvůrci v mnohem menším množství, dokonce sedm škol uvádí nulovou spoluúčasť. Dotazník neobsahoval

otázku na podíl dalších subjektů (rodiče, zřizovatel), nehovořila o nich ani žádná z respondentek.

Prozkoumání z hlediska úprav a změn formulace

Výzkum nečekaně ukázal, že všechny sledované vize jsou stále platné (trvání od 1 roku do 25 let), zároveň nebyly od doby svého vzniku podstatným způsobem měněny (významná odlišnost od původního obsahu) a ani v současnosti nejsou připravovány radikální úpravy. Pokud došlo k jakýmkoliv úpravám, šlo o úpravy jazykové (slovosled, poměr souvětí a jednoduchých vět, výběr srozumitelnějších pojmů, aj.) a prováděly je ředitelky, případně jejich zástupkyně. Jediné změny, ke kterým dochází, je vznik nových oblastí, do kterých se vize promítá.

Obsah všech sledovaných formulací zůstal nezměněn a žádná z respondentek nehovořila o plánování výrazných obsahových změn. Zdá se, že za poslední podstatnou změnu vnějších podmínek byly považovány události roku 1989 a všechny následující jsou posuzovány za méně významné a tudíž přehlížené. Mohou v nejbližší době přijít jiné události, které by mohly mít významný vliv na zaměření mateřských škol?

V prostředí mateřských škol to může být například demografy předpovídaný pokles počtu dětí předškolního věku, který mj. jistě probudí v současnosti „spící“ otázky kolem umístění dvouletých dětí do docházky. Úkolem managementu pak bude vyhodnotit aktuální stav, strategicky odhadnout vývoj, přiřadit takovým nebo podobným jevům status příležitosti či hrozby a možná se zamyslet i nad inovacemi nebo změnou vize školy. Realitu zvyšující se konkurence připustily v rozhovoru dvě ředitelky.

Do plánovaných představ o budoucnosti školy může výrazně zasáhnout i nedávno uzákoněné šestileté funkční období ředitelů škol. Stihne lídr vytvořit vizi, získat a využít podmínky, přesvědčit kolektiv a realizovat plány za 6 let?

Prozkoumání z hlediska sdílení

Nejčastějším prostorem pro sdílení je ŠVP, TVP (všechny školy) a web školy (8 škol). Výjimkou tvoří trvalé umístění tištěné formulace na všech nástěnkách pro rodiče nebo ve školním bulletinu. Ústně jsou představy o budoucnosti školy tlumočeny při dnech otevřených dveří, na schůzích s rodiči, na pracovních poradách, při hodnotících pohovorech.

Ředitelky přisuzují různou váhu jednotlivým formám sdílení, podle těchto postojů se dají rozdělit do dvou skupin:

a) stěžejní je komunikovat, vést rozhovory, hodnotit ústně, připomínat, jít osobním příkladem, a spíše rezignovat na písemné provedení (6 z 10)

b) písemná i sdělená forma jsou v rovnováze, příležitosti vidět psanou formulaci nebo o ní hovořit jsou vyrovnané (4 z 10).

Prozkoumání u hlediska obsahu

Plná polovina respondentek otevřeně pojmenovala svoji školu jako školu **rodinného typu**, výčet vyjmenovaných znaků se převážně shodoval. Odlišnosti se týkaly tykání dětí učitelkám a identifikace náboženského vyznání. Ale jen jedna škola má toto slovní spojení pevně zakotveno přímo ve znění vize.

Výraznými prvky školních vizí je popis **prostředí** (objevují se přívlastky: přátelské, milé, vstřícné, poskytující bezpečí a pohodu, podnětné, vlídné, rozvíjející, atd.) a **vztahů** ve všech možných kombinacích (mezi zaměstnanci navzájem, mezi zaměstnanci a dětmi nebo jejich rodiči, mezi dětmi navzájem). Žádoucí jsou vztahy přímé, blízké, otevřené, rovné, příznivé apod. V citacích jsou obsaženy pojmy nebo slovní spojení: příjemné, tvořivé a bezpečné **klima**, empatie v chování, tolerance k odlišnostem, přátelská atmosféra, život v harmonii aj.

Obsahy korespondují s rámcovými, případně dílčími **cíli**, uvedenými v RVP PV, případně jsou přímo jejich výčtem.

Všechny respondentky uváděly, že obsah vize sice zůstává stejný, ale promítá se do stále většího okruhu oblastí, v souladu s tím, jak je obohacováno a rozšiřováno kurikulum školy nebo je inovován způsob naplnění vize.

Doporučený rozsah do 25 slov splňují tři, mírně převyšují (do 40 slov) dvě, výrazně převyšují (do 100 slov) tři a několikanásobně převyšují (více než 100 a zároveň méně než 200 slov) dvě formulace. Zajímavé je, že vize orientovaná na zdraví, patří k těm nejstručnějším (4 slova). Je pro nás tato stálá hodnota jednoznačně srozumitelná? Nebo je projekt, který vize zastupuje, všeobecně známý?

Poznatek navíc:

Všechny ředitelky shodně podmiňují snahu o naplňování vize výběrem pracovníků.

Zájemcům o pracovní místo je poskytováno maximální množství informací o zaměření školy a do užšího výběru jsou zařazováni jen ti uchazeči, kteří projeví soulad se společnými principy. Mravenčí, dlouholetá a promyšlená snaha manažera „vyladit kolektiv na společnou notu“ tím teprve začíná a vlastně nikdy nekončí.

Závěrečná bakalářská práce zaměřila pozornost na relativně malou skupinu mateřských škol regionu Prahy 8, aby prozkoumala, jakými cestami a jakého popudu byly vytvořeny jejich vize, zda byly upravovány a kdo byl tvůrcem původních formulací či jejich pozdějších změn, které znaky by formulace měly obsahovat a které skutečně obsahují. Zaznamenává také míru souladu mezi tvrzeními či představami ředitelky škol a postoji jejich zaměstnanců v otázkách znalosti vize a prostoru jejího sdílení nebo podílu na její tvorbě.

Pro ostatní ředitelky mateřských mohou být zjištěné skutečnosti pohnutkou k tomu, aby zhodnotily vize svých škol z pohledů, které práce nabízí. Teoretická východiska a uvedené příklady mohou být vodítkem nebo inspirací, pro začínající ředitelky při jejich první tvorbě vize. Samotným účastnicím rozhovoru poskytuje zpětnou vazbu pro práci s vizí školy.

Původní záměr sledovat vize vybraných škol v časovém horizontu od jejich vstupu do právní subjektivity po současnost musel být upraven, protože se ukázalo, že některé školy pracovaly s vizí ještě před touto proměnou právního postavení.

Z pohledu školského managementu se jedná o první práci, která se úzce věnuje tématu vize mateřských škol a porovnává teoretická východiska s praxí ve školském terénu.

Seznam použité literatury

- COVEY, R. S. *7 návyků skutečně efektivních lidí*, 2. vyd. 2006,2011. ISBN 978-80-7261-241-3.
- ČERVENÁ, V.; FILIPEC, J.; HAVLOVÁ, F. aj. *Slovník spisovné češtiny pro školu a veřejnost: S Dodatkem MŠMT ČR*. 3. vyd. Praha: Academia, 2007. ISBN 978-80-200-1080-3.
- DRUCKER, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 978-80-7261-066-2.
- EGER, L. *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*. Plzeň: Fraus, 2006. ISBN 80-7238-583-6.
- EGER, L. *Strategie rozvoje školy*. Plzeň: Cechtuma, 2002. ISBN 80-903225-6-5.
- EVERARD, K. B., MORRIS, G. *Effective School Management*. London: Paul Chapman Publishing Ltd. 1996. ISBN 1-85396-322-4.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing školy*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001. ISBN 80-7083-460-9.
- LHOTKOVÁ, I.; ŠNÝDROVÁ, I.; TURECKIOVÁ, M. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN: 978-80-7478-349-4.
- PACOVSKÝ, P. *Člověk a čas*. Praha: Grada, 2. vyd. 2006. ISBN 978-80-247-1701-2.
- SYSLOVÁ, Z.; BÁRTOVÁ, Z.; VESELÁ, Z.; aj. *Management mateřských škol: Praktické rady pro ředitelky MŠ*. Praha: Josef Raabe, 2012. ISBN 978-80-87553-58-9.
- SYSLOVÁ, Z.; HORNÁČKOVÁ, V.; KOCIÁN, J. aj. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-976-0.
- ŠVARŤÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.
- TROJAN V.; BÁČA, M.; DVOŘÁK, D. *Pedagogický proces a jeho řízení: Strategie rozvoje školy*. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 2012, s. 85. ISBN 978-80-7290-543-0.

VEBER, J.; FOTR, J.; KOTOUČOVÁ, J. aj. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

Seznam použitých zkratek:

ŠVP – školní vzdělávací program

TVP- třídní vzdělávací program

RVP PV – rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání

Pedag. – pedagogičtí pracovníci oslovených mateřských škol (učitelky, asistenti pedagoga, speciální pedagogové)

Nepedag. – provozní zaměstnanci škol (uklízečky, pracovníci školních jídelen, školníci, apod.)

DMO – dětská mozková obrna

s. - strana

Seznam obrázků

Obrázek č. 1

Seznam tabulek

Tabulka č. 1a: Znalost vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty

Tabulka č. 1b: Podíl na tvorbě vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty

Tabulka č. 1c: Znalost umístění formulace – počty osob vyjádřené čísly a procenty

Tabulka č. 2a: Znalost vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty

Tabulka č. 2b: Podíl na tvorbě vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty

Tabulka č. 2c: Znalost umístění formulace – počty osob vyjádřené čísly a procenty

Tabulka č. 3a: Znalost vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty

Tabulka č. 3b: Podíl na tvorbě vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty

Tabulka č. 3c: Znalost umístění formulace – počty osob vyjádřené čísly a procenty

Tabulka č. 4a: Znalost vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty

Tabulka č. 4b: Podíl na tvorbě vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty

Tabulka č. 4c: Znalost umístění formulace – počty osob vyjádřené čísly a procenty

Tabulka č. 5a: Znalost vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty
Tabulka č. 5b: Podíl na tvorbě vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty
Tabulka č. 5c: Znalost umístění formulace – počty osob vyjádřené čísly a procenty
Tabulka č. 6a: Znalost vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty
Tabulka č. 6b: Podíl na tvorbě vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty
Tabulka č. 6c: Znalost umístění formulace – počty osob vyjádřené čísly a procenty
Tabulka č. 7a: Znalost vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty
Tabulka č. 7b: Podíl na tvorbě vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty
Tabulka č. 7c: Znalost umístění formulace – počty osob vyjádřené čísly a procenty
Tabulka č. 8a: Znalost vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty
Tabulka č. 8b: Podíl na tvorbě vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty
Tabulka č. 8c: Znalost umístění formulace – počty osob vyjádřené čísly a procenty
Tabulka č. 9a: Znalost vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty
Tabulka č. 9b: Podíl na tvorbě vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty
Tabulka č. 9c: Znalost umístění formulace – počty osob vyjádřené čísly a procenty
Tabulka č. 10a: Znalost vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty
Tabulka č. 10b: Podíl na tvorbě vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty
Tabulka č. 10c: Znalost umístění formulace – počty osob vyjádřené čísly a procenty

Seznam grafů

Graf č. 1a: Znalost vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty
Graf č. 1b: Podíl na tvorbě vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty
Graf č. 1c: Znalost umístění formulace – počty osob vyjádřené čísly a procenty
Graf č. 2a: Znalost vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty
Graf č. 2b: Podíl na tvorbě vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty
Graf č. 2c: Znalost umístění formulace – počty osob vyjádřené čísly a procenty
Graf č. 3a: Znalost vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty
Graf č. 3b: Podíl na tvorbě vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty

Graf č. 3c: Znalost umístění formulace – počty osob vyjádřené čísly a procenty

Graf č. 4a: Znalost vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty

Graf č. 4b: Podíl na tvorbě vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty

Graf č. 4c: Znalost umístění formulace – počty osob vyjádřené čísly a procenty

Graf č. 5a: Znalost vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty

Graf č. 5b: Podíl na tvorbě vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty

Graf č. 5c: Znalost umístění formulace – počty osob vyjádřené čísly a procenty

Graf č. 6a: Znalost vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty

Graf č. 6b: Podíl na tvorbě vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty

Graf č. 6c: Znalost umístění formulace – počty osob vyjádřené čísly a procenty

Graf č. 7a: Znalost vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty

Graf č. 7b: Podíl na tvorbě vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty

Graf č. 7c: Znalost umístění formulace – počty osob vyjádřené čísly a procenty

Graf č. 8a: Znalost vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty

Graf č. 8b: Podíl na tvorbě vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty

Graf č. 8c: Znalost umístění formulace – počty osob vyjádřené čísly a procenty

Graf č. 9a: Znalost vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty

Graf č. 9b: Podíl na tvorbě vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty

Graf č. 9c: Znalost umístění formulace – počty osob vyjádřené čísly a procenty

Graf č. 10a: Znalost vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty

Graf č. 10b: Podíl na tvorbě vize školy – počty osob vyjádřené čísly a procenty

Graf č. 10c: Znalost umístění formulace – počty osob vyjádřené čísly a procenty

Seznam odkazů

ABZ.cz: slovník cizích slov – význam slova vize [online], 2014, [cit. 2014-01-07].
Dostupné na WWW: <<http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/vize-vise>>.

ABZ.cz: slovník cizích slov – význam slova mise [online], 2014, [cit. 2014-01-07].
Dostupné na WWW: <<http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/mise>>.

BĚLECKÝ, Z. *Autoevaluace základní školy*. Praha, 2010. Bakalářská práce (Bc.).
Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta. Centrum školského managementu.

Česká školní inspekce [online]; Praha. 7:20 [cit. 29-03-2014]. Dostupné na WWW:
<<http://www.csicr.cz/cz/DOKUMENTY/Vyrocní-zpravy>>

DDM Vracov [online]; 7:20 [cit. 29-03-2014].
Dostupné na WWW: <<http://www.ddmvracov.cz/vzdelavani.htm>>

Kampaň Česko mluví o vzdělání [online] Praha. 15:40 [cit. 30-03-2014].
Dostupné na WWW: <<http://ceskomluvi.cz/jak-cesko-mluvilo-o-vzdelavani/>>

Magic Hill [online], 13:20 [cit. 30-03-2014]. Dostupné na WWW:
<<http://ms-magic-hill.webnode.cz/>>

Mateřská škola Březiněves [online]; 7:10 03 [cit. 29-03-2014].
Dostupné na WWW: <<http://skolka.brezineves.cz/index.php/filozofie-skoly>>

Mateřská škola Eliška [online], 13:39 [cit. 30-03-2014]. Dostupné na WWW:
< <http://www.mseliska.cz/>>

Mateřská škola Korálek [online], 13:21 [cit. 30-03-2014]. Dostupné na WWW:
< <http://www.skolka-koralek.cz/>>

Mateřská škola Milenov 75, Hranice [online], 13:07 [cit. 30-03-2014]. Dostupné na WWW:

<<http://www.ms-milenov.cz/filozofie-skoly/>>

Mateřská škola MiniSvět Mrač [online]; 10:47 [cit. 2014-03-30]. Dostupné na WWW:

<<http://www.minisvetskolka.cz/rs/nase-filozofie.html>>

Mateřská škola Újezd u Valašských Klobouk [online], 13:36 [cit. 30-03-2014].

Dostupné

na WWW: <<http://www.materskaskolaujezd.estranky.cz/clanky/vize-nasi-skolky.html>>

Metrostav [online]; 9:24 [cit. 29-03-2014]. Dostupné na WWW:

<http://www.metrostav.cz/cz/profil/zakladni_informace/hlavni_zamery_strategie>

MHMP – Školství [online]; Praha. 16:30 [cit. 30-03-2014]. Dostupné na WWW:

<http://skoly.praha-mesto.cz/87130_Dlouhodoby-zamer-vzdelavani-a-rozvoje-vzdelavaci-soustavy-hlavniho-mesta-Prahy-2012-2016>

MŠMT ČR [online]; Praha. 6:15 [cit. 29-03-2014].

Dostupné na WWW: <<http://www.msmt.cz>>

Samsung [online]; 10:38 [cit. 2014-03-30]. Dostupné na WWW:

<<http://www.samsung.com/cz/aboutsamsung/corporateprofile/valuesphilosophy.html#>>

SPŠ Ústí nad Labem [online], 13:25 [cit. 30-03-2014]. Dostupné na WWW:

<http://www.sps-ul.cz/lib/exe/fetch.php/dokumenty:strategicky_plan_08_09.pdf>

The Prague British School, [online], 13:12 [cit. 30-03-2014]. Dostupné na WWW:

<<http://www.pbschool.cz/cz/plan-rozvoje-skoly.aspx>>

VOLFOVÁ, A. *Internetové prezentace mateřských škol jako efektivní nástroj sdílení vize*. Praha, 2012. Bakalářská práce (Bc.). Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta. Centrum školského managementu.

Základní škola Borovany [online], 13:33 [cit. 30-03-2014]. Dostupné na WWW:
<<http://www.zsborovany.cz/>>

Základní škola Sezimovo Ústí [online], 13:30 [cit. 30-03-2014]. Dostupné na WWW:
< <http://1zs.sezimovousti.cz/cz/skola/vize-skoly-a-strategicky-plan>>

Základní škola, Vrchlabí, nám Míru 283 [online]; 7:03 [cit. 29-03-2014].
Dostupné na WWW: <<http://www.nejlepsiceskaskola.cz/registrovane-skoly/kralovehradecky-kraj/trutnov/162>>