

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

Šárka Rybínová Severová

Krizové řízení v mateřských školách
Crisis management in nursery school

Typ závěrečné práce

Bakalářská

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. et Bc. Jiří Trunda

2014

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně a citovala 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 podrobnosti kvalifikačních prací.

V Milovicích dne 31. května 2014

.....

podpis

Poděkování:

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování Mgr. et Bc. Jiřímu Trundovi za jeho přínosné připomínky, odborné vedení a za trpělivost při vedení mé bakalářské práce.

NÁZEV:

Krizové řízení v mateřských školách

AUTOR:

Šárka Rybínová Severová

KATEDRA (ÚSTAV):

Centrum školského managementu

VEDOUCÍ PRÁCE:

Mgr. et Bc. Jiří Trunda

ABSTRAKT:

Bakalářská práce se zabývá krizovým řízením v mateřské škole. Cílem bylo ověřit připravenost a míru této připravenosti vedoucích pracovníků na možný vznik rizik v oblastech demografického vývoje, personální oblasti školy a v neposlední řadě riziko negativního vnímání mateřské školy bezprostředním okolím.

Teoretická část vychází z dostupné odborné literatury a z dostupných internetových zdrojů, zabývající se krizovým řízením a krizovým managementem.

Výzkumná část se skládá z dotazníkového šetření provedeného u vedoucích pracovníků mateřských škol a dále dotazníkového šetření provedeného u pedagogických pracovníků mateřských škol. Následně byla provedena analýza a vyhodnocení těchto výzkumů.

Bakalářská práce přináší shrnutí poznatků z oblasti krizového řízení v mateřských školách a provedenými výzkumy upozorňuje na oblast rizik, která jsou v některých mateřských školách podceňovány.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Krise, hrozba, krizové řízení, bezpečnost, krizový management, demografický vývoj, strategie

TITLE:

Crisis management in nursery school

AUTHOR:

Šárka Rybínová Severová

DEPARTMENT:

School Management Centre

SUPERVISOR:

Mgr. et Bc. Jiří Trunda

ABSTRACT:

Bachelor thesis presents crisis proceedings in kindergarten/nursery school/. The target is to verify preparedness and rate of preparedness of these executives with the possible rise of risks in the demographic rise area, rise in the personal composition and last but not least with the risk of negative perception from the immediate surroundings. The theoretic part is based on the available professional literature and other available sources which deal with crisis proceedings and management. Research part consists of a questionnaire survey made from the answers of the executives and the teaching staff in nursery schools. In addition, there are analysis and evaluations these surveys. This thesis summarizes knowledge from the crisis proceeding and forewarns to the area of risks which are in some kindergartens underestimated.

KEY WORDS:

Crisis, treat, crisis proceeding, crisis management, demographic development, strategy

Obsah	
Úvod.....	8
1 Výklad základních pojmů krizového managementu	9
1.1 Management.....	9
1.1.1 Rozhodování.....	10
1.1.2 Plánování.....	11
1.1.3 Organizování	11
1.1.4 Personální zajištění	12
1.1.5 Vedení lidí.....	13
1.1.6 Kontrola	13
1.2 Krizový management	14
1.2.1 Bezpečnost.....	15
1.2.2 Riziko	15
1.2.3 Hrozba	16
1.2.4 Krize	17
1.2.5 Krizový manažer	18
1.3 Organizace.....	19
2 Historický vývoj krizového managementu	22
2.1. Krizový management před rokem 1989	22
2.2. Krizový management v současnosti.....	22
3 Krizové řízení.....	25
3.1. Identifikace, deskripce a hodnocení rizik a hrozeb.....	25
3.2. Zpracování a implementace strategií	30
3.3. Audit a kontrola zpracovaných strategií	31
4 Rizika v praxi mateřské školy.....	35
4.1. Druhy možných rizik a hrozeb v mateřské škole	35
4.1.1. Demografické riziko	35
4.1.2. Personální riziko	37

4.1.3. Technické a technologické riziko	38
4.2. Analýza a hodnocení provedeného výzkumu u vedoucích pracovníků mateřských škol	39
4.2.1. Demografické riziko	41
Vyhodnocení otázek č. 1 až č. 7, zabývající se demografickým rizikem.	43
4.2.2. Personální riziko	44
Vyhodnocení otázek č. 8 až č. 13, zabývající se personálním rizikem.	47
4.2.3. Technické a technologické riziko	48
Vyhodnocení otázek č. 14 až č. 19, zabývající se technickým a technologickým rizikem.....	51
4.3 Analýza a hodnocení provedeného výzkumu u pedagogických pracovníků mateřských škol	52
4.3.1. Demografické riziko	52
Vyhodnocení otázek č. 1 až č. 6, zabývající se demografickým rizikem.	54
4.3.2. Personální riziko	55
Vyhodnocení otázek č. 7 až č. 15, zabývající se personálním rizikem.	58
4.3.3. Technické a technologické riziko	59
Vyhodnocení otázek č. 16 až č. 21, zabývající se technickým a technologickým rizikem.....	61
5 Závěr	64
6 Seznam použité literatury	66
Přílohy	69

Úvod

Mnoho literatury je napsáno a zabývá se managementem a krizovým managementem podniků. V praxi tak dochází k mylné interpretaci výrazu management, kdy je spojován převážně s řízením v podnikatelské sféře. Je někdy veřejností zcela opomíjen fakt, že i školy a školská zařízení potřebují kvalitní management, který bude schopen v okamžiku krize učinit všechny potřebné kroky, vedoucí k odstranění či zmírnění následků této krize.

Je nutné zabývat se krizovým řízením i v takové organizaci, jakou je mateřská škola, neboť i ve školách a školských zařízeních mohou vznikat krize. S ohledem na mé osobní zkušenosti jsem se rozhodla zabývat se v této bakalářské práci připraveností vedoucích pracovníků – manažerů – identifikovat a řešit případné krize, které mohou v provozu mateřských škol nastat. Výzkumem, který je součástí této bakalářské práce, chci ověřit míru této připravenosti.

Dále bude proveden výzkum, kterého se budou účastnit pedagogičtí zaměstnanci, a který bude sloužit k ověření výzkumného tvrzení. Neprovedením výzkumu u pedagogických pracovníků by absentoval názor podřízených pracovníků, kteří mohou mít na daný okruh problémů a jejich řešení jiný názor.

Bez řádně provedeného výzkumu nemůžeme konstatovat míru připravenosti vedoucích pracovníků v mateřských školách odborně řešit problematiku předcházení a řešení hrozeb a případných krizí. Teprve řádně provedeným výzkumem lze ověřit jejich míru této připravenosti.

1 Výklad základních pojmů krizového managementu

Při objasňování procesu krizového řízení v mateřské škole se můžeme setkat s různými pojmy, které je nutné na samém začátku této bakalářské práce definovat. Pochopení těchto pojmů je nezbytné pro další aplikaci poznatků vyplývajících v samotném závěru této bakalářské práce.

1.1 Management

Jedním z nejdůležitějších pojmů je „management“. S managementem se můžeme setkat v každé organizaci, bez ohledu na její formu. Jednoduše by se dalo konstatovat, že management je činnost, kterou nelze zařadit do jedné konkrétní oblasti lidské činnosti a bez které se žádná organizace neobejde.

Při vysvětlování pojmu „management“ můžeme vycházet z jazykového překladu tohoto slova a jeho českého významu „řízení“. Tento jednoslovný překlad je pro účely této práce nedostačující, neboť nemůže obsáhnout široký významový obsah tohoto slova. Proto se můžeme v odborné literatuře setkat s výkladem, který označuje management *„jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace.“*¹ Management můžeme též definovat jako *„proces umožňující plánovat a organizovat lidské činnosti, vést lidi k jejich účelnému a efektivnímu provádění, kontrolovat výkon těchto činností a řídit chování lidí a způsoby využívání jim přidělených prostředků v zájmu dosažení organizací sledovaných cílů.“*² Výše uvedené definice jsou definicemi obecnými, které svým rozsahem zcela nepokryjí a nedefinují pojmy „školní management“ a „školský management“. Školní management je definován jako *„speciální disciplína, která se zabývá řízením procesů ve škole. Školský management je pak chápán jako disciplína, která se zabývá školstvím obecně, teorií řízení školství. Z pohledu managementu*

¹ **Veber, Jaromír.** *Management - základy, prosperita, globalizace.* Praha : Management Press, 2007. str. 17. ISBN 978-80-7261-029-7

² **Pitra, Zbyněk.** *Základy managementu.* Praha 4 : Kamil Maříl - Prossional Publishing, 2007. str. 9. ISBN 678-80-86946-33-7

*jako vědní disciplíny aplikuje školský management poznatky obecného managementu ve specifických podmínkách školství.*³

Pro ještě přesnější vymezení je třeba definovat jednotlivé manažerské činnosti, které „*souborně nazýváme manažerské funkce*“⁴. Tyto funkce budou popsány v dalších kapitolách této bakalářské práce.

1.1.1 Rozhodování

Jednou z paralelních manažerských funkcí, která patří mezi jedny z nejvýznamnějších aktivit manažerů v organizaci, je právě funkce rozhodování. „*Rozhodování je nedílnou součástí sekvenčních manažerských funkcí. Význam rozhodování se projevuje zejména v tom, že kvalita a výsledky těchto procesů (zejména strategických rozhodovacích procesů) ovlivňují zásadním způsobem efektivnost fungování a budoucí vývoj organizace.*“⁵

Z praxe je zřejmé, že rozhodovací procesy v různých typech organizací budou rozdílné a to podle obsahové náplně. Jinak bude rozhodováno o problému zavést nový produkt do výroby, jenž vychází z podnikatelského prostředí a jinak bude rozhodováno o přijetí nového zaměstnance do mateřské školy. Podle této obsahové náplně můžeme tedy rozlišit i problém, o kterém má být rozhodnuto a to na problém „dobře strukturovaný“ (problémy jednoduché, rutinní) a „špatně strukturovaný“ (složitý, nové, dosud neřešené problémy).

Abychom mohli kvalifikovaně rozhodovat, je nutné nejprve daný problém řádně identifikovat. „*Podstatou identifikace je určité uvědomění si problému, založené na systematickém získávání, analýze a vyhodnocování informací různého druhu, týkající se jak firem, tak i jejího okolí.*“⁶

³ **Trunda, Jiří a Bříza, Kamil.** *Řízení školy ve znalostní společnosti.* Praha : Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2012. str. 9. ISBN 978-80-7290-541-6.

⁴ **Trunda, Jiří a Bříza, Kamil.** *Řízení školy ve znalostní společnosti.* Praha : Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2012. str. 18. ISBN 978-80-7290-541-6.

⁵ **Smejkal, Vladimír a Rais, Karel.** *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

⁶ **Veber, Jaromír.** *Management - základy, prosperita, globalizace.* Praha : Management Press, 2007. str. 18. ISBN 978-80-7261-029-7.

Následně po identifikaci problému musí přistoupit management k důkladné analýze problému, připravit několik variant řešení, stanovit kritéria hodnocení připravených variant a určit důsledky a vliv jednotlivých variant, vyhodnotit jednotlivé varianty, realizovat vybranou variantu a v poslední fázi provést kontrolu výsledků realizované varianty. Jelikož je cílem této bakalářské práce zjistit skutečnou míru připravenosti vedoucích pracovníků na možný vznik krize, je nutné se též zabývat výše uvedenou manažerkou funkcí - rozhodováním. Na základě výzkumu je možné určit, jaké prostředky jsou nejčastěji vedoucími pracovníky využívány např. ke sběru dat od rodičů a zaměstnanců a které tedy slouží nejčastěji k rozhodování o budoucím řešení případné krize.

1.1.2 Plánování

Plánování je jednou z funkcí managementu, umožňující sestavení plánu a realizaci předpokládaných cílů. Bez stanovení základních cílů, kterých chceme dosáhnout, nemůžeme stanovit další postup, který ve svém důsledku musí vést k cíli. *„Plán je ve své podstatě konstruován jako seznam činností, které musí organizace provést, aby dosáhla vytyčeného cíle.“*⁷ Jak je z uvedené definice patrné, je nutné analyzovat současný stav, definovat všechny činnosti a postupy v organizaci a vytyčit cíl, který chceme dosáhnout. Teprve poté je možné přistoupit k sestavní samotného plánu, který bude definovat nejen samotný postup a aktivity vedoucí k cíli, ale vymezení zároveň i časový harmonogram a potřebné zdroje.

1.1.3 Organizování

Organizování je další funkcí managementu. Jedná se o *„cílevědomou činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému.“*⁸ V předchozí kapitole jsme definovali plánování jako soubor činností. Abychom dosáhli naplánovaného cíle, je nutné tyto činnosti uspořádat a zajistit jejich fungová-

⁷ **Pitra, Zbyněk.** *Základy managementu.* Praha 4 : Kamil Mařil - Prossional Publishing, 2007. str. 19. ISBN 678-80-86946-33-7

⁸ **Veber, Jaromír.** *Management - základy, prosperita, globalizace.* Praha : Management Press, 2007. str. 118. ISBN 978-80-7261-029-7

ní. Je tedy nezbytné uspořádat všechny jednotlivé části organizace tak, aby pracovali účelně a hospodárně. „Organizování vede k uspořádání prvků a vztahů mezi nimi a vede také k zavedení určitého řádu v organizovaném objektu.“⁹

1.1.4 Personální zajištění

Každého cíle, který si na základě plánování stanovíme, a kterého chceme dosáhnout pomocí stanovení organizační struktury a stanovení všech potřebných zdrojů, můžeme dosáhnout pouze s kvalifikovaným personálním zajištěním. K správnému personálnímu zajištění musíme zajistit nejen správné množství daného personálu, ale musíme též zajistit jejich správné „*schopnosti, procesy používané k distribuci personálních produktů a služeb, kulturu personálního útvaru, jeho strukturu a používané technologie.*“¹⁰ Toto platí nejen v oblastech podnikání a obchodu, ale též v oblastech školství a krizového managementu v mateřských školách. Z provedeného výzkumu tak můžeme posoudit, zda je či není personální zajištění respektive personální riziko vedoucími pracovníky mateřských škol podceňováno či nikoliv a zda je s tímto rizikem v mateřských školách počítáno. Z pohledu managementu je personální zajištění spojeno s personálním řízením, „*které je zaměřeno na základní oblasti formování lidských zdrojů, přičemž tyto oblasti se nejčastěji vymezují následujícím způsobem:*

- *plánování pracovníků*
- *získávání, výběr a rozmisťování pracovníků*
- *hodnocení pracovníků*
- *hodnocení práce a popis pracovních míst*
- *podnikové vzdělávání*
- *odměňování*
- *pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání*
- *bezpečnost práce a ochrana zdraví a pracovní podmínky*
- *sociální péče a aktivity volného času*

⁹ **Odcházal, Jiří.** *Management a moderní organizování firmy.* Praha : Grada Publishing a.s., 2007. str. 16. ISBN 978-80-247-2149-1

¹⁰ **Walker, Alfréd J.** *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie.* Praha : Grada Publishing a.s., 2003. str. 133. ISBN 80-247-0449-8.

- *personální informační systém*¹¹

1.1.5 Vedení lidí

Vedení lidí je další manažerskou funkcí. „Vedení představuje jednu z důležitých funkcí manažera, která spočívá v přesvědčování a aktivizaci výkonných pracovníků vedoucím pracovníkem tak, aby byly splněny stanovené/plánované záměry, cíle, úkoly.“¹² Tato definice uvedené manažerské funkce je platná i pro krizový management v mateřské škole, neboť v případě nezvládnutého vedení ostatních pedagogických i nepedagogických zaměstnanců je vznik krize více pravděpodobný. Vedení a řízení lidí tak lze „považovat za soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie.“¹³ Samotné vedení a organizování lidí v organizaci by však nebylo možné, kdyby se lidé sami neztotožnili s cíli organizace.

1.1.6 Kontrola

Bylo by chybou domnívat se, že máme-li stanovený plán, organizaci i lidské zdroje, které umíme vést, je dosažení stanoveného cíle samozřejmostí. Aby bylo určitého cíle dosaženo, je nutné neustále kontrolovat a hodnotit všechny procesy, které k danému cíli vedou nebo by, dle prvotních předpokladů, měly vést. Není neobvyklé, že se v průběhu realizace objeví skutečnosti, se kterými jsme v plánu nepočítali nebo skutečnosti, se kterými jsme sice počítali, ale jejichž působení na stanovené procesy jsou zcela odlišné, než bylo naše očekávání. „*Manažerská funkce kontrolování souvisí velmi úzce s plánováním a rozhodováním. Kontrolováním sledujeme, zda a jak odchylky nastaly při realizaci plánů, ať už se jedná o*

¹¹ **Koubek, Josef.** *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* Praha : Management Press, 2007. str. 14. ISBN 80-7261-033-3.

¹² **Veber, Jaromír.** *Management - základy, prosperita, globalizace.* Praha : Management Press, 2007. str. 78. ISBN 978-80-7261-029-7

¹³ **Armstrong, Michal.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha : Grada Publishing a.s., 2007. str. 27. ISBN 978-80-247-1407-3

*plány pedagogické finanční či jiné. Zároveň získáváme podklady pro přijetí správných a vhodných rozhodnutí.*¹⁴

Kontrolu samou můžeme rozdělit do několika fází:¹⁵

- *určení předmětu kontroly*
- *získání a výběr informací pro kontrolu*
- *ověření správnosti získaných informací*
- *hodnocení kontrolovaných procesů*
- *závěry a návrhy opatření*
- *zpětná kontrola*

1.2 Krizový management

Stejně jako u výkladu a definování pojmu management bylo obtížné nalézt pouze jednu definici, je tomu tak i v případě definování pojmu „krizový management“. Krizový management lze definovat jako „specifický, zpravidla krátkodobý přístup řízení, jehož podstatou je vyřešit krizovou situaci.“¹⁶ Další definice vychází spíše z právního pohledu na krizový management, který pak můžeme definovat jako „*souhrn právním řádem stanovených zvláštních řídicích činností a oprávnění, jejichž prostřednictvím příslušné (odpovědné) orgány veřejné moci zabezpečují připravenost státu na krizové situace a jejichž prostřednictvím krizové situace řeší.*“¹⁷ Definice krizového managementu je někdy zaměňována s definicí krizového řízení, které představuje „*souhrn řídicích činností věcně příslušných orgánů zaměřených na analýzu a vyhodnocování bezpečnostních rizik, plánování, organizování,*

¹⁴ **Trunda, Jiří a Bříza, Kamil.** *Řízení školy ve znalostní společnosti.* Praha : Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2012. str. 35. ISBN 978-80-7290-541-6.

¹⁵ **Veber, Jaromír.** *Management - základy, prosperita, globalizace.* Praha : Management Press, 2007. str. 93-94. ISBN 978-80-7261-029-7

¹⁶ **Veber, Jaromír.** *Management - základy, prosperita, globalizace.* Praha : Management Press, 2007. str. 18. ISBN 978-80-7261-029-7

¹⁷ **Vaniček, Jiří.** *Právní úprava krizového řízení v ČR.* Praha : Eurlax Bohemia s.r.o., 2006. str. 55. ISBN 80-86861-69-4

realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s řešením krizové situace.“¹⁸ Tato definice je uváděna v zákoně č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení.

1.2.1 Bezpečnost

Pojem bezpečnost je nedílně spjat s dalším pojmem v oblasti krizového managementu a tím je „hrozba“¹⁹. Chceme-li tedy pochopit pojem „hrozba“ je nezbytné seznámit se blíže s pojmem „bezpečnost“.

Vymezení tohoto pojmu je nejvíce používán v souvislosti s bezpečnostními riziky státu, jako je válka či jiná vojensko-politická rizika. Pro účely této bakalářské práce však s těmito riziky dále nebudeme pracovat. Přesto je nutné definovat bezpečnost alespoň v její základní podobě tak, že se jedná o stav *„kdy jsou na nejnižší možnou míru eliminovány hrozby pro objekt a jeho zájmy a tento objekt je k eliminaci stávajících i potencionálních hrozeb efektivně vybaven a ochoten při ní spolupracovat.“*²⁰

1.2.2 Riziko

Veškeré funkce managementu operují a počítají s cíli, kterých chce svým jednáním management dosáhnout. V předchozích kapitolách jsme definovali pojmy, se kterými management pracuje, a které je možné přesně popsat a vymežit. Naproti tomu „riziko“ je ve své podstatě *„veličina spíše abstraktní (nehmotná) a pravděpodobnostně kvantitativní, sekundárně (výpočtem, úvahou) odvozená od hrozby; představuje možnost vzniku události s výsledkem odchylným od předpokládaného cíle, a to s určitou objektivní matematickou nadějí či statistickou pravděpodobností. Je to tedy kvantifikovaná nejistota.“*²¹

¹⁸ **Vodáček, Leo a Vodáčková, Oľga.** *Moderní management v teorii a praxi.* Praha : Management Press, 2006. str. 41. ISBN 80-7261-143-7

¹⁹ Pojem „hrozba“ je dále vysvětlen v kapitole 1.2.3

²⁰ **Mareš, Miroslav.** *Česká bezpečnostní terminologie. Výklad základních pojmů.* Brno : Ústav strategických studií vojenské akademie v Brně, 2002. str. 13. ÚSS/2002–S–1–031.

²¹ **10. Antušák, Emil a Kopecký, Zdeněk.** *Úvod do teorie krizového managementu.* Praha : Oeconomica , 2003. str. 48 ISBN 80-245-0548-7

Je nutné podotknout, že množství potencionálních rizik tvoří tak velkou množinu událostí, že v žádném případě nelze předvídat rizika všechna, avšak důslednou analýzou hrozeb lze tato rizika eliminovat a být na vznik těchto rizik připraven. Přesto v určitých případech můžeme hovořit o tzv. neovlivnitelných rizicích, „na které nemůže podnikatel či manažer působit tak, aby je vzhledem k své podnikatelské činnosti ovlivnil příznivým směrem.“²²

Riziko můžeme dále z pohledu směru působení na organizaci členit na riziko vnější a vnitřní. „Vnitřní rizikové faktory se týkají struktury organizace. Vnějšími riziky jsou faktory, které organizace nemůže ovlivnit, avšak může snižovat jejich vliv.“²³

1.2.3 Hrozba

Výklad pojmu „hrozba“ nalezneme mimo jiné ve Slovníku spisovné češtiny, kde je tento pojem vysvětlen jako „hrozivá blízkost něčeho zlého“. Tento výklad je však z hlediska odborného zcela nedostatečný. Pro potřeby managementu je třeba pojem „hrozba“ definovat explicitně.

„Hrozba je primární, mimo nás nezávisle existující, vnější fenomén, který může nebo chce poškodit nějakou konkrétní hodnotu. Závažnost hrozby je úměrná povaze hodnoty a toho, jak si danou hodnotu ceníme. Hrozba může být jevem přírodním, definovaným fyzikálně – takovou hrozbu nazýváme hrozbou neintencionální. Realizace neintencionální hrozby je stochastické povahy. Zcela jiného původu je hrozba působená či zamýšlená činitelem nadaným vůlí, úmyslem (hrozba intencionální) zamýšlí ji, připravuje, spouští či realizuje lidský jedinec nebo kolektivní aktér.“²⁴ Jak je z uvedené definice patrné, hrozba může mít původ lidský či přírodní a stejně tak může být hrozba náhodná či úmyslná. Existence hrozby je nedílně spjata s rizikem. Jinak řečeno, bez rizika neexistuje hrozba. Jedině důkladnou analýzou potencionálních hrozeb a rizik může krizový management (kri-

²² **Veber, Jaromír.** *Management - základy, prosperita, globalizace.* Praha : Management Press, 2007. str. 494. ISBN 978-80-7261-029-7.

²³ **Kruliš, Jiří.** *Jak vítězit nad riziky: Aktivní management rizik - nástroj řízení.* Praha : Linde, 2011. str. 82. ISBN 978-80-7201-835-2.

²⁴ **Mareš, Miroslav.** *Česká bezpečnostní terminologie. Výklad základních pojmů.* Brno : Ústav strategických studií vojenské akademie v Brně, 2002. str. 58. ÚSS/2002–S–1–031.

zový manažer) přesně sestavit havarijní, krizové a obranné plány. Uvedené definice a tvrzení jsou platné nejen pro krizový management obecně, ale i pro krizový management v mateřské škole, neboť i krizový management v mateřské škole musí počítat s možným vznikem rizik a z nich vyplývajících hrozeb. To, co je rozdílné, je množství a druh případných krizí a hrozeb.

1.2.4 Krize

Slovo (pojem) krize je slovem velice frekventovaným a užívaným snad ve všech lidských oborech a činnostech. S tímto slovem se můžeme dnes a denně setkat v souvislosti s politikou – tzv. vládní krize, ekonomikou – krize bank a finančního sektoru či celého hospodářství. Proto je toto slovo nedílně spjata s něčím negativním. Málokdo si však uvědomuje, že kromě uvedených oblastí je slovo krize užíváno i v medicíně. Pro lékaře slovo krize vymezuje okamžik, kdy se rozhoduje o dalším vývoji. Jedná se o jakýsi bod zlomu. Po tomto bodu buď nastane obrat k lepšímu (pacient se uzdraví) nebo naopak nastane obrat k horšímu (pacient zemře). I s přihlédnutím na toto možné chápání krize můžeme definovat krizi jako *„rozhodnou chvíli, rozhodující dobu, rozhodnutí samo, nesnáze. Krizí postižený objekt se dostal do nějakých potíží a existují pouze dvě možnosti-buď je zvládne a přežije, nebo je nepřekoná a končí jeho existence.“*²⁵

Nejen z lékařského pohledu, ale i z pohledu ekonomického či politického můžeme tedy krizi považovat za *„nepředvídatelný stav nebo obtížně předvídatelný průběh skutečností po narušení rovnovážných stavů přírodních, technologických a společenských systémů ohrožujících životy lidí, životní prostředí, ekonomiku a hmotné statky státu a jeho obyvatelstva.“*²⁶

Proto, v případě managementu zabývajících se plánováním opatření proti možnému vzniku krize a zabývajícím se řešením krize, hovoříme o krizovém managementu či krizovém manažeru. Z uvedených definic je zřejmé, že je to právě krizový management (manažer), kteří mají za cíl zvládnout situaci v krizi postiženém ob-

²⁵ **Zuzák, Roman.** *Z podnikových krizí k vítězství.* Praha : Alfa nakladatelství s.r.o., 2008. str. 13. ISBN 978-80-87197-01-1.

²⁶ **Hálek, Vítězslav.** *Krizový management - teorie a praxe.* Praha : DonauMedia, 2008. str. 32. ISBN 978-80-89364-00-8.

jektu, neboť „krizí postižený objekt, který se dostal do nějakých potíží má pouze dvě možnosti - buď ji zvládne a přežije, nebo ji nepřekoná a končí jeho existence.“²⁷

V případě krize je třeba věnovat pozornost nejen ekonomické stránce, ale i stránce lidské a personální. Všechna tvrzení výše uvedená platí i pro krize v mateřských školách. I zde se můžeme setkat s krizí, jejíž nezvládnutí může mít za následek např. nespokojenost rodičů s prací pedagogů či ekonomické problémy mateřské školy. V konečném důsledku tak bude platit i pro mateřské školy, že buď bude krize úspěšně zvládnuta a to i díky připravenosti vedoucích pracovníků nebo bude v opačném případě ohrožena samotná existence mateřské školy.

1.2.5 Krizový manažer

„Vydeme-li ze samé podstaty a definice krize, je zřejmé, že osoba, jež má zachránit subjekt z krize, musí být osobností silnou a odborně vzdělanou.“²⁸ V opačném případě by mohlo dojít k prohloubení krize, neboť osoba slabá nemá sílu provádět nepopulární opatření a nedokáže přesvědčit ostatní o nutnosti a nevyhnutelnosti tato nepopulární opatření provést. Stejně tak osoba bez patřičného vzdělání nemůže připravit správné varianty řešení pro rozhodování, neboť praxe sama nemůže nahradit odborné znalosti, získané studiem. Z praxe mateřské školy lze uvést příklad, kdy velice schopná a všemi uznávaná pedagogická pracovnice nastoupí do funkce ředitelky školy. Při výkonu této funkce se tato pracovnice bude ihned potýkat se zásadními a základními problémy, jakými jsou neznalost vedení lidí, tvorba rozpočtu mateřské školy a neznalost odborných předpisů a zákonů.

Osoba krizového manažera bude do doby ukončení krize pod neustálým tlakem, který bude daleko intenzivnější, než tlak činěný v běžném provozu. Větší tlak činěný na krizového manažera je činěn z důvodů nezachycení vývoje krize v samém počátku, ale až ve fázi plného rozvoje tj. ve fázi akutní. Z výše uvedeného vyplývají i vlastnosti, které by měly být u krizového manažera samozřejmostí. Krizový manažer by měl:

²⁷ **Zuzák, Roman.** *Z podnikových krizí k vítězství.* Praha : Alfa nakladatelství s.r.o., 2008. str. 13. ISBN 978-80-87197-01-1.

²⁸ **Rais, Roman.** *Specifika krizového managementu.* Ostrava : Key Publishing s.r.o., 2007. str. 92 ISBN 978-80-87071-11-3

- *být silná osobnost, aby byl schopen zvládnout svůj úkol a překonat konflikty*
- *být vybaven vysokým sebevědomím, aby nepochyboval o svém postupu; často v podniku bude totiž prosazovat svůj názor přes nesouhlas svého okolí. Na začátku jeho působení v podniku při udělení konkrétního krizového úkolu může být rozsah informací o podniku omezený, stejně tak informace o chodu, fungování podniku a vazbách jednotlivých součástí podniku mohou být omezené, v tuto chvíli nesmí dát svou neznalost najevo svému okolí, musí být schopen tento počáteční nedostatek překlenout*
- *být schopen předvídat a tak být vždy o krok napřed před reálným průběhem situace a mít připraveny další a záložní varianty*
- *získat potřebný počet informací, musí být schopen analyticky získané poznatky zhodnotit*
- *mít schopnost komunikace, je důležité, aby krizový manažer byl schopen komunikovat s veřejností, dodavateli, zákazníky, se zaměstnanci a spolupracovníky na všech úrovních*
- *mít výborné organizační schopnosti, aby z původně cizích lidí byl schopen vytvořit tým spolupracovníků, motivovat jeho členy a delegovat na ně určité pravomoci*
- *mít charisma, určité nadání strhnout své okolí*
- *být fyzicky zdatný, neboť proces řízení, zvláště v této specifické situaci, je velmi psychicky i fyzicky náročný*
- *být tolerantní k omylům*
- *být přizpůsobivý, adaptabilní, měl by mít dobrou znalost mezilidských vztahů*
- *být schopen přijmout riziko, které jeho práce přináší.“²⁹*

1.3 Organizace

Abychom mohli hovořit o organizaci, je třeba definovat základní charakteristiku pro organizaci jako takovou a tím je sledování společného, ne však nevyhnutelně jediného, cíle. *„Cíle organizace jsou v jejím okolí, existují a vznikají mimo sdružení. Má-li vést chování organizace k vytýčenému cíli, pak musí představovat účelnou a*

²⁹ Rais, Roman. *Specifika krizového managementu*. Ostrava : Key Publishing s.r.o., 2007. str. 92 ISBN 978-80-87071-11-3

*efektivní reakci na určitý vstupní podnět z jejího okolí.*³⁰ Jestliže tvrdíme, že základ organizace spočívá v dosažení společného cíle, pak je nutné, aby činnosti vedoucí k dosažení tohoto cíle byly organizovány a řízeny. Musí být tedy zajištěno „*vnitřní formalizované, zpravidla hierarchické uspořádání celku, určení relativně trvalejších vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vymezení působností, pravomocí a odpovědnosti apod.*“³¹

Ačkoli organizace představuje systém, který obsahuje určitý okruh lidí, nemůžeme nikdy považovat tento systém za uzavřený, protože organizace vždy představuje otevřený systém. Otevřenost systému je dána tím, že každý, kdo se s cíli organizace ztotožní, může do této organizace vstoupit a podílet se na dosažení cílů (existují však organizace, které jsou uzavřené, a vstupovat do nich nelze). Každá organizace také tím, že je otevřeným systémem, musí čelit vnějšímu působení. Na organizaci z pohledu krizového managementu tak má nejvíce vliv působení hrozeb, které v okolí organizace vznikají. Tím však nejsou vyloučeny hrozby vznikající přímo uvnitř organizace. „*Organizace sama nemůže vznik hrozeb ve svém okolí nijak významně ovlivnit. Musí však vývoj ve svém okolí neustále sledovat, aby již na první signály o vzniku nových hrozeb reagovala mobilizací svých využitelných zdrojů v zájmu uskutečňování adekvátní reakce na proměny stavu jejího okolí.*“³²

Každá organizace a její fungování je ovlivňováno výskytem vnějších a vnitřních zdrojů, které ke své činnosti a funkčnosti organizace potřebují a vyžadují. Z hlediska krizového managementu jsou vnitřní zdroje těmi prostředky (částmi) organizace, jejichž činnost management řídí a přizpůsobuje dle požadavků organizace. Jedná se převážně o tyto čtyři základní vnitřní zdroje³³:

- *Lidské (personální) zdroje, pracovníci organizace*
- *Materiální (technologické) zdroje, zařízení organizace*
- *Finanční zdroje, kapitál umožňující hospodaření organizace*

³⁰ **Pitra, Zbyněk.** *Základy managementu.* Praha 4 : Kamil Mařil - Prossional Publishing, 2007. str. 10. ISBN 678-80-86946-33-7

³¹ **Veber, Jaromír.** *Management - základy, prosterita, globalizace.* Praha : Management Press, 2007. str. 118. ISBN 978-80-7261-029-7.

³² **Pitra, Zbyněk.** *Základy managementu.* Praha 4 : Kamil Mařil - Prossional Publishing, 2007. str. 11. ISBN 678-80-86946-33-7

³³ **Pitra, Zbyněk.** *Základy managementu.* Praha 4 : Kamil Mařil - Prossional Publishing, 2007. str. 12. ISBN 678-80-86946-33-7

- *Informační zdroje, soubor informací a znalostí nutných k cílené tvorbě reakce organizace*

2 Historický vývoj krizového managementu

2.1. Krizový management před rokem 1989

V čase studené války se termín „krizový management“ užíval převážně v souvislosti s řešením vojenských konfliktů a řešením krizových situací mezi východním a západním blokem. S takto chápaným krizovým managementem se můžeme setkat v roce 1962 v době Karibské krize. V této době bylo úkolem amerických krizových manažerů zabránit jadernému konfliktu a řešit rizika z tohoto problému vyplývající. Změny v oblasti krizového managementu byly ovlivněny mnoha událostmi, které se odehrály na konci šedesátých a na začátku sedmdesátých let. Stále se však jednalo o události týkající se vzájemného vztahu „Západu“ a „Východu“. Jednou z takovýchto událostí, která ovlivnila krizový management, bylo podepsání Harmelovy doktríny v roce 1967, která si kladla za cíl zmírnit napětí mezi oběma zneprátelenými bloky. Tento trend pozitivnějších změn ve vztazích pokračoval i v roce 1975, kdy byla v Helsinkách podepsána dohoda, jež nově upravovala otázku lidských práv.

Další vývoj krizového managementu před rokem 1989 je závislý právě na vývoji vztahů mezi Východem a Západem. V období před rokem 1989 je tak stále krizový management spojován převážně se změnami v oblasti vojenské a v oblasti bezpečnostní politiky jednotlivých států.

Podstatným milníkem pro změnu chápání krizového managementu se stal rok 1989, po kterém se již vnímání náplně krizového managementu přesouvá více z oblasti vojenské do oblasti průmyslové a ekonomické.

2.2. Krizový management v současnosti

V roce 1989 dochází v bývalém socialistickém bloku k významným politickým změnám, které však kromě změn politických přinášejí i změny společenské a ekonomické. Mezi tyto významné události patří pád Berlínské zdi a sametová revoluce v bývalém Československu (1989). Tyto významné události odstartovaly největší

změny a reformy ve východní a střední Evropě, které ve svém důsledku ovlivnily i samotnou podstatu významu krizového managementu. V devadesátých letech minulého století dochází k přesunu zájmu z oblasti vojenské a politické více do oblasti ekonomické. Mnoho lidí v té době spatřuje jedinečnou šanci „*ke zbohatnutí, další k seberealizaci, jiní v pokračování v činnosti svých předků. Někdo se chtěl jednoduše osamostatnit, aby nebyl nikomu podřízen. Zkušenosti nebyly, představy začínajících podnikatelů se zdály často naivní, chyběl startovní kapitál.*“³⁴

Změny, které byly po roce 1989 zahájeny, ovlivnily i celkové vnímání světa. Místo jednotlivých uzavřených států, se hlavně ekonomika rozvíjí, vyvíjí a v konečném důsledku dochází k celkovému propojení různých ekonomik světa. Vlivem globalizace došlo k ovlivňování ekonomik jednoho státu krizí, která však vznikla v ekonomice druhého státu. Vliv a potřeba krizového managementu tak roste.

*„Mění se i sféra bezpečnosti. Došlo ke změně významu samotného výrazu bezpečnost (security), zejména jejího vnitřního a vnějšího rozměru.“*³⁵

Jedním z dalších faktorů, které začaly ovlivňovat management jako takový, je vývoj a rozšiřování možností v oblasti informační. Dochází k prudkému rozvoji techniky, která umožňuje získávat informace rychleji a ve větší míře. Každá změna je rychleji a přesněji zaznamenána v různých částech světa a reakce na tyto změny tak mohou být rychlejší a přesnější. Zároveň s tím je však spojena i větší rychlost přenosu krizí z jednotlivých ekonomik do druhých. Rychlost přenosu krizí je také umocněna nejen spojováním jednotlivých ekonomik, ale i spojováním jednotlivých států v jeden větší celek (rozšiřování Evropské unie a tím uvolňování pohybu osob mezi jednotlivými státy). S tím jsou spojovány i hrozby vzniku nových krizí, jakým je větší migrace osob, ale také zvýšení možnosti epidemie různých nebezpečných chorob.

³⁴ **Königová, Matina a Zuzák, Roman.** *Krizové řízení podniku.* Praha : Grada Publishing a.s., 2009. str. 13. ISBN 978-80-247-3156-8.

³⁵ **Antušák, Emil a Kopecký, Zdeněk.** PM_304 Základy krizového managementu. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2002.

Se všemi těmito změnami musí logicky docházet i ke změnám pojetí samotného krizového managementu a náplně jeho činnosti.

3 Krizové řízení

Jelikož musíme přijmout a vycházet z obecně uznávané definice krizového řízení nebo krizového managementu, je nutné nejprve definovat spoustu nejasných okruhů a určit spoustu neznámých proměnných. Jestliže bychom hned na počátku provedli chybnou analýzu a nastavili chybně další procesy, je více než pravděpodobné, že v rozhodující fázi, kdy již krize nastane a má být pomocí chybných postupů vyřešena, nastane zcela opačný efekt – zánik subjektu.

Správné definování všech problémů a otázek je důležité nejen v podniku, jehož hlavním cílem je dosažení co nejlepších hospodářských výsledků, ale i v mateřské škole, která sleduje a naplňuje primárně vzdělávací, výchovné a sociální cíle. Cíl dosáhnout co nejlepšího hospodářského výsledku je v mateřské škole cílem sekundárním, neboť je mateřská škola zřízena hlavně za účelem poskytnout co nejlepší výchovu a vzdělání dětí. Chybné rozhodování v případě krize nastalé v mateřské škole, může ve svém důsledku znamenat zánik mateřské školy, stejně jako hrozí zánik podnikatelskému subjektu.

3.1. Identifikace, deskripce a hodnocení rizik a hrozeb

Hlavní předpoklad úspěšně zvládnutého krizového řízení musí být příprava na možný vznik předpokládaných rizik a hrozeb. Při chybějící přípravě nebo při přípravě nedostatečné vzniká nové velké riziko, kterým je naprosté nezvládnutí krizového stavu.

Proto v souvislosti s krizovým řízením hovoříme o několika fázích, které je nutné realizovat:

a) **Identifikace**

Naprostou nutným předpokladem je definování možných rizik, která mohou v daném subjektu vzniknout. V případě mateřské školy se nebude jednat jen o možné riziko spojené s ekonomickou situací (i když i s tímto rizikem je nutné počítat), ale převážně o riziko spojené s personálním zabezpečením, technickým a

materiálním vybavením mateřské školy a v neposlední řadě o riziko spojené s demografickým vývojem.

Identifikaci a hledání možných rizik je nutné provádět nejen uvnitř subjektu, ale také vně tohoto subjektu, neboť okolím svým chováním a vývojem aktivně ovlivňuje i chování a vývoj v samotném subjektu. Mnoho krizí, kterými subjekt prochází, je způsobeno nepřipraveností na změny pocházející z makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí mateřské školy. Z tohoto důvodu je nutné provádět neustále analýzu možných rizik. „Analýza rizik je obvykle chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnost jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti.“³⁶

Při stanovení možných rizik nesmíme vycházet pouze z možného budoucího stavu, aniž bychom jakýmkoliv způsobem neprovedli analýzu stavu současného. Připravenost organizací na zvládnutí případné krize by byla v případě neprovedení této analýzy velice omezená a nedostatečná. Jedním z důvodů neprovedení této analýzy by mohlo být podcenění nebo neznalost reálného stavu ze strany vedoucích pracovníků. V prostředí mateřských škol tak může hrozit podcenění některých vnějších faktorů, jakými může být např. vliv nové bytové zástavby v okolí mateřských škol. Budoucí demografický vývoj a tím vznik možné krize nelze předvídat pouze na základě statisticky vykazovaných hodnot, aniž bychom do analýzy možných rizik nezahrnuli zmiňované vnější faktory.

Součástí identifikace rizik a jejich popisu je:³⁷

- *identifikace toho, co se může stát, kdy a kde*
- *identifikace toho, proč a jak se to může stát*
- *identifikace zdrojů / příčin rizika*
- *identifikace událostí a aktivit vyvolávajících riziko*
- *identifikace dopadů rizika*

³⁶ Smejkal, Vladimír a Rais, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2013. str. 95. ISBN 978-80-247-4644-9.

³⁷ Kafka, Tomáš. Identifikace a popis rizik. [Online] 2014. [Citace: 31. leden 2014.] <http://www.braintools.cz/identifikace-a-popis-rizik.htm#Uv8mkmJ5OWc>.

- *identifikace kontrolních mechanismů nastavených proti riziku*

„Identifikaci rizikových faktorů lze provést několika metodami. Poměrně často používají školští manažeři metodu členění do dílčích aktivit. Postup je takový, že je brána jedna oblast života školy za druhou a v každé jsou identifikovány dílčí aktivity, které se v této oblasti realizují. Pojmenovat rizikové faktory těchto dílčích činností je mnohem snazší, než u činností komplexních. Pokud se nějaké riziko objevuje u většího množství dílčích činností, je nutné jej považovat za významné. Při práci na minimalizaci, nebo odstranění rizik manažeři používají několik základních technik:

- *retenci – zadržování neboli převzetí rizik*
- *pojištění – přenesení rizika na jiný subjekt (pojišťovna)*
- *transfer rizika – přesun na jiné subjekty (dodavatele, odběratele aj.)*
- *dělení rizika – rozdělení rizika mezi více účastníků*
- *flexibilita – zajištění pružnosti“³⁸*

b) Deskripce rizik

Proč je deskripce, neboli popis rizik, tak důležitý? Správně a přesně sestavený popis rizik nám ve svém důsledku umožňuje správně pochopit tato rizika, stanovit správné priority a stanovit správné procesy řízení v době nastalé krize. Abychom mohli hovořit o správně a přesně sestaveném popisu, pak tento popis musí být jasný, srozumitelný a jednoznačný.

Aby byla provedená deskripce rizik a hrozeb pro krizový management užitečná, je nutné, aby obsahovala nejen rizika a hrozby jako takové, ale i příčiny (zdroje) těchto rizik a hrozeb. *„I ve školství je celá řada zdrojů a faktorů rizik. Můžeme je rozdělit na rizika vnitřní a vnější. Mezi vnější rizika patří např. nové právní normy, které mohou významně ovlivňovat možnosti jednotlivých škol, nebo stupňů, či druhu škol, makroekonomická situace státu, rezortu školství a zřizovatele, vývoj počtu obyvatel v regionu, atd. Vnitřní rizika jsou např. personální složení pedagogického sboru, vybavenost školy, stav školní budovy a její architektonické uspořádání, image školy, kultura školy, atd. V postatě kterýkoliv prvek, či proces ve škole i*

³⁸ **Trunda, Jiří a Bříza, Kamil.** *Řízení školy ve znalostní společnosti.* Praha : Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2012. str. 84 - 86. ISBN 978-80-7290-541-6.

*školském zařízení se může stát zdrojem rizika.*³⁹ Hlavním předpokladem správně provedené deskripce, je provedení přesné identifikace.

Rizika mohou být popsány v různých úrovních detailu. Popis rizik ve stejných typech organizací tak může být zcela odlišný. Některé popisy tak mohou identifikovat jen malý počet rizik, které však budou velice detailně popsány, zatímco jiní popisují velké množství rizik, avšak každé riziko je popsáno pouze povrchně a obecně. Zatímco u prvního popisu, který detailně popisuje malé množství rizik, hrozí to, že nebudou dostatečně podchycena rizika všechna, hrozí naopak u druhého stylu popisu stav, kdy nebudeme moci na základě nedostatečného popisu stanovit jasné odpovědi a cíle. Je tedy nutné najít určitý průnik v obou systémech.

Popis možných rizik a hrozeb může být pojat také jako několikaúrovňový. Můžeme popsat rizika co do hloubky a přesnosti podle toho, kdo s těmito riziky bude pracovat. Je zřejmé, že kromě krizových manažerů musí být do určité míry s možnými riziky seznámeni i pracovníci organizace a majitelé (v případě mateřských škol zřizovatelé) organizace. Pak je tedy nutné popis těchto rizik přizpůsobit právě okruhu osob, kterému je určen. Zcela určitě nebudeme zaměstnancům předkládat popis možných rizik zpracovaný do posledního detailu, neboť řadový zaměstnanec bude v době vzniklé krize potřebovat pouze tolik informací, které může použít s ohledem na své pracovní zařazení. V této bakalářské práci se též formou dotazníku pokusím zjistit, zda vnímání rizik v mateřské škole je stejný u pedagogických zaměstnanců jako u vedoucích pracovníků.

c) Hodnocení rizik a hrozeb

V předchozí části byla zdůrazněna nutnost identifikace a deskripce rizik a hrozeb, aniž bychom brali ohled na vyhodnocení těchto rizik a hrozeb. I když tyto dva kroky v procesu řízení rizik jsou řešeny samostatně, v praxi je nutné provádět identifikaci a hodnocení rizik a hrozeb současně. Důvodem je, že kromě identifikace rizik vyhodnocujeme priority řešení těchto rizik a to na základě naléhavosti, významnosti a četnosti možného výskytu řešených rizik. Pokud bychom fázi hodnocení rizik vynechali, mohlo by dojít k situaci, kdy bude krizový management řešit nastá-

³⁹ Trunda, Jiří a Bříza, Kamil. *Řízení školy ve znalostní společnosti*. Praha : Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2012. str. 82. ISBN 978-80-7290-541-6.

lou krizi včas, avšak bude upřednostňovat řešení krize co do významu nevýznamné, zatímco jiná krize, která probíhá s krizí první současně, a která je managementem opomíjena, může mít pro organizaci daleko větší a závažnější důsledky.

„Pro práci s riziky ve školství je specifické, že zdroj rizik lze eliminovat jen ve velmi omezené míře. Tím, že školství poskytuje veřejnou službu hrazenou z veřejných zdrojů, vstupuje do řízení škol a školských zařízení celá řada omezujících skutečností – nařízení a omezení, která nedovolují školským manažerům přijímat celou škálu možných opatření. Obecně lze konstatovat, že rizika nelze ve školách a školských zařízeních eliminovat, lze je však snižovat.“⁴⁰

Proto i vedoucí pracovníci v mateřských školách musí vyhodnotit rizika a hrozby a stanovit jejich prioritu řešení v případě, kdy k dané krizi dojde. Při tomto hodnocení může vedoucí pracovník například zjistit, že je pro mateřskou školu daleko větším rizikem nedostatek vzdělaného personálu, než nedostatek dětí a nedostatek finančních prostředků. Stejně tak může zjistit, že daleko významnějším rizikem možného zániku mateřské školy je její neodborné vedení v rámci přípravy na základní vzdělání z důvodů nepoužívání moderních výukových metod.

„Podstatným rysem práce s riziky ve školství je také to, že finanční (ekonomický) zisk je až sekundární projevem úspěchu. Tedy – pokud se škole daří pedagogicky, má dobrou image, nastoupí do školy více žáků. S těmito žáky se díky způsobu financování školství zvýší příspěvek na platy. Úspěšná škola má také mnohem lepší vyjednávací pozici pro navýšení příspěvku od zřizovatele, než škola, která se o úspěch teprve pokouší.“⁴¹

Je nutné také podotknout, že kvalita vyhodnocování případných rizik je dána také množstvím a kvalitou dat, kterými krizový management disponuje. Čím přesnější jsou data a čím víc těchto dat má hodnotitel k dispozici, tím je větší pravděpodobnost kvalitnějšího a přesnějšího vyhodnocení identifikovaných rizik a hrozeb.

„Management rizika nepředstavuje jednorázový, ale opakovaný proces, jehož jednotlivé fáze se do určité míry prolínají. Obvyklá je proto spíše paralelní realizace

⁴⁰ Trunda, Jiří a Bříza, Kamil. *Řízení školy ve znalostní společnosti*. Praha : Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2012. str. 82. ISBN 978-80-7290-541-6.

⁴¹ Trunda, Jiří a Bříza, Kamil. *Řízení školy ve znalostní společnosti*. Praha : Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2012. str. 83. ISBN 978-80-7290-541-6.

fází managementu rizika než jejich striktně sekvenční pojetí.⁴² Z tohoto důvodu nelze jednoznačně žádnou z fází (identifikace, deskripce a hodnocení) oddělit a řešit samostatně.

3.2.Zpracování a implementace strategií

Nemá-li organizace zpracovanou řádnou strategii, je velice obtížné, ba dokonce nemožné, pracovat s možnými riziky a hrozbami. Bez zvolené strategie nemůžeme tato rizika a hrozby vůbec stanovit a nemůžeme tedy ani vyhodnotit jejich závažnost. Připustíme-li totiž opak, pak bychom museli připustit i fakt, že ke zvolenému cíli lze dojít soustavou nahodilých kroků, které nejsou předem známy a třeba i vyzkoušeny. Pak se jedná ale o řízení systémem „pokus, omyl“, který však v žádném případě nemá nic společného s krizovým managementem, neboť popírá všechny dosud obecně známá fakta o managementu.

„Strategiemi se označují rozhodující akce, které hodlá organizace v plánovaném období podniknout pro naplnění strategických cílů. Není jenom jedna cesta, jedna strategie dalšího vývoje firmy. V každém podnikání, v každé konkurenční situaci je možné volit ze širokého spektra variant strategie. Tvorba variant strategie, jejich vyhodnocování a výběr nejvhodnějších variant pro zpracování strategického plánu jsou úzce spojeny s hodnotovým řízením firem.“⁴³ Z uvedené definice je zřejmé, že jestliže je možné stanovit několik možných variant strategií, bude také existovat několik variant řízení a vyhodnocování rizik a hrozeb.

V mateřské škole je tedy důležité stanovit, jaké jsou priority činnosti. Jde tedy o stanovení cílů, ke kterým vytváříme strategie. Určitě to bude zajištění předškolního vzdělání. Avšak v některých obcích je nyní prioritou odstranit nedostatek míst v mateřských školách a jejich přeplněnost. Bez stanovení strategie (cíle) není možné stanovit zdroje a postup, které k těmto cílům povedou a které popíší veškerá rizika s cestou k dosahování cílů spojená.

⁴² **Veber, Jaromír.** *Management - základy, prosperita, globalizace.* Praha : Management Press, 2007. str. 497. ISBN 978-80-7261-029-7.

⁴³ **Fotr, Jiří, a další.** *Tvorba strategie a strategické plánování.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2012. str. 51. ISBN 978-80-247-3985-4.

„Další rozvoj organizace není možné úspěšně usměrňovat bez jasné strategické představy o jejím budoucím působení. Vedení organizace v této situaci vesměs nedokáže vytýčit jasnou orientaci potřebných inovačních aktivit a nemůže proto stanovit priority v investicích. Nedokáže přesně určit, do čeho musí ve svém úsilí o budoucí úspěch organizace investovat přednostně.“⁴⁴ V mateřských školách toto tvrzení platí také. Jestliže vedení mateřské školy včas neodhadne budoucí potřeby a změny základního vzdělání, nebude např. zavádět alternativní možnosti výuky, pak je zcela zřejmé, že děti, které budou odcházet z takto vedených mateřských škol, budou pro další vzdělání naprosto nevhodně připraveny a jejich další vzdělávání bude obtížnější než u dětí, které budou již v předškolním zařízení připraveni s ohledem na vývoj vzdělávání na základních školách.

Abychom mohli považovat činnosti krizového řízení za uzavřené, je nutné všechny zjištěné skutečnosti implementovat do každodenní činnosti organizace. *„Implementace je procesem tvůrčí syntézy předcházející analytické práce a rozhodování pro konkrétní podmínky aplikace.“⁴⁵*

V praxi nemůžeme mechanicky implementovat strategii zvolenou pro jednu organizaci i do organizace druhé, i když zaměřením podobné, aniž bychom přihlédli k celkovému kontextu. Některé strategie nemohou být prováděny některými organizacemi - to znamená, že i když je strategie úspěšně implementována v jedné organizaci, není zaručen úspěch téže strategie v organizaci druhé. Přesto je dobré a žádoucí se s těmito strategiemi alespoň seznámit, abychom nemuseli vždy zcela a od samého začátku vymýšlet strategie nové.

3.3. Audit a kontrola zpracovaných strategií

Pro správné pochopení funkce auditu a kontroly je třeba začít správnými definicemi obou pojmů.

Audit: *„Je to systematický proces objektivního získávání a vyhodnocování důkazů, týkajících se informací o ekonomických činnostech a událostech, ke kterým*

⁴⁴ **Pitra, Zbyněk.** *Základy managementu.* Praha 4 : Kamil Mařil - Prossional Publishing, 2007. str. 135. ISBN 678-80-86946-33-7.

⁴⁵ **Vodáček, Leo a Vodáčková, Oľga.** *Moderní management v teorii a praxi.* Praha : Management Press, 2006. str. 155. ISBN 80-7261-143-7.

dochází v organizaci, s cílem zjistit míru souladu mezi těmito informacemi a stanovenými kritérii a sdělit výsledek zainteresovaným zájemcům.“⁴⁶ Z hlediska toho, kdo audit provádí, můžeme ještě audit dále členit na **interní** a **externí**.

Interní audit je prováděn osobou, která je zaměstnancem organizace. Je tedy otázkou, do jaké míry je tento audit nezávislý a objektivní. Hlavním předpokladem řádného provedení auditu je tedy důvěra v zaměstnance, který audit provádí. Chceme-li eliminovat co nejvíce možnost, že zaměstnanec nebude při provádění zcela objektivní, je možné auditorskou činnost rozdělit mezi více zaměstnanců, kteří budou provádět audit pouze těch věcí, které sami nemají ve své kompetenci. Další možností je sestavení týmu zaměstnanců, kteří budou provádět pouze audit a nebudou se sami na jiných činnostech zaměstnavatele přímo podílet. V prostředí mateřské školy se interní audit provádí v případě sestavování závěrečných účetních sestav. V tomto případě provádí interní audit většinou osoba odpovědná za vedení účetnictví a vedoucí pracovník mateřské školy.

Naproti tomu externí audit provádí nezávislý odborníci, kteří nejsou zaměstnanci auditované společnosti. Je tak eliminována možnost zkreslení výsledků auditu. Je však velice důležité, aby prováděný externí audit nebyl jen formální záležitostí. Pro potřeby krizového managementu by takovýto audit byl auditem zcela zbytečným a znamenal by pro organizaci pouze zbytečné plýtvání finančními prostředky.

V prostředí mateřských škol organizuje a zadává nejen vedoucí pracovník, ale i zřizovatel mateřské školy, aby zjistil např. řádné hospodaření s finančními prostředky nebo to, zda jsou dodržovány všechny vnitřní směrnice dané pro mateřskou školu (BOZP, PO, účetní směrnice aj.). Z uvedeného je zřejmé, že audit řeší hlavně riziko bezpečností a riziko ekonomické.

Kontrola: „Kontrola - kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry; určení, zda bylo dosaženo shody ve vývoji kontrolované reality vůči specifikovaným požadavkům.“⁴⁷ „Jejím posláním je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí

⁴⁶ **Pitra, Zbyněk.** *Základy managementu.* Praha 4 : Kamil Mařil - Prossional Publishing, 2007. str. 229. ISBN 678-80-86946-33-7.

⁴⁷ **Veber, Jaromír.** *Management - základy, prosperita, globalizace.* Praha : Management Press, 2007. str. 92. ISBN 978-80-7261-029-7.

*závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem (např. plánem) a jeho realizací.*⁴⁸

Obdobně jako audit, můžeme i kontrolu rozdělit na **vnitřní** a **vnější**.

Vnitřní (interní) kontrola je opět prováděna pracovníky, kteří mají provádění kontroly v náplni své práce anebo je kontrola prováděna přímo řídicími pracovníky organizace.

Oproti tomu je vnější (externí) kontrola prováděna, stejně jako audit subjektem, který je odlišný od kontrolované organizace. Rozdíl mezi externím auditem a externí kontrolou je ta skutečnost, že externí kontrola je prováděna nejen smluvními subjekty (objednané přímo kontrolovanou organizací), ale také subjekty, které kontrolu provádějí na základě jim daných zákonných pravomocí. Většinou se jedná o státní orgány, jako jsou finanční úřad, správa sociálního zabezpečení, inspektorát bezpečnosti práce aj.

Oba druhy kontroly můžeme členit do jednotlivých fází prováděných činností takto:

- určení předmětu kontroly
- sběr informací potřebných ke kontrole
- ověření správnosti získaných informací
- hodnocení kontrolovaných procesů
- vydání konečného hodnocení kontrolovaných procesů
- sestavení závěrů, včetně návrhů na opatření
- zpětná kontrola

V praxi je to právě kontrola, která má veliký význam pro určení správnosti strategie, která byla vytvořena za účelem odstranění případných definovaných rizik a hrozeb. Pravidelnou kontrolou tak může vedoucí pracovník mateřské školy včas odhalit např. neplnění plánů, které stanovil pro eliminaci možných rizik a hrozeb. Jedná se např. o nenaplňování cílů školního vzdělávacího programu ze strany pedagogických pracovníků mateřské školy nebo nevhodné užívání finančních prostředků mateřské školy.

⁴⁸ **Vodáček, Leo a Vodáčková, Oľga.** *Moderní management v teorii a praxi.* Praha : Management Press, 2006. str. 140. ISBN 80-7261-143-7.

Kontrolou mohou být zjištěny takové závažné nedostatky, které budou vyžadovat okamžitý zásah vedoucích pracovníků, vedoucí např. i k okamžitému propuštění osob odpovědných za kritický stav. Jestliže je však kontrola prováděna v mateřské škole pravidelně a nikoliv pouze nahodile, je velká pravděpodobnost, že případné nedostatky vedoucí k těmto vysokým škodám budou zjištěny a odstraněny včas. Smyslem této bakalářské práce je mimo jiné také zjistit skutečnost, zda vedoucí pracovníci pracují s možným vznikem rizik v pravidelných krátkých intervalech, nebo zda se těmito riziky zabývají pouze okrajově za delší časový úsek.

V praxi mateřských škol se také můžeme velice často setkat s kontrolami, které probíhají ze strany vedoucích pracovníků po stránce formální. Takovéto kontrolní mechanismy jsou prováděny za účelem jejich doložení zřizovateli a kontrolním státním úřadům.

4 Rizika v praxi mateřské školy

Rizika v praxi mateřské školy mohou být často vnímána pouze z pohledu bezpečnostního rizika. Jedná se převážně o rizika požáru, výbuchu plynu, povodně, zásahu blesku, epidemie a podobná rizika. Na tato rizika je pamatováno v legislativě⁴⁹, která řeší povinnosti vedoucích zaměstnanců a pedagogických zaměstnanců mateřských škol. Tato rizika však nejsou předmětem této bakalářské práce.

Výzkum, který jsem v rámci této bakalářské práce prováděla, se týká vzniku rizik vyplývajících z demografického vývoje, vývoje v personálním složení mateřské školy a v neposlední řadě riziko negativního vnímání mateřské školy. Všechna tato zkoumaná rizika respektive připravenost na ně, mohou vést v případě jejich ignorování až k zániku mateřské školy.

4.1. Druhy možných rizik a hrozeb v mateřské škole

Jednotlivá zkoumaná rizika v mateřské škole a připravenost na ně můžeme rozdělit do těchto základních skupin.

4.1.1. Demografické riziko

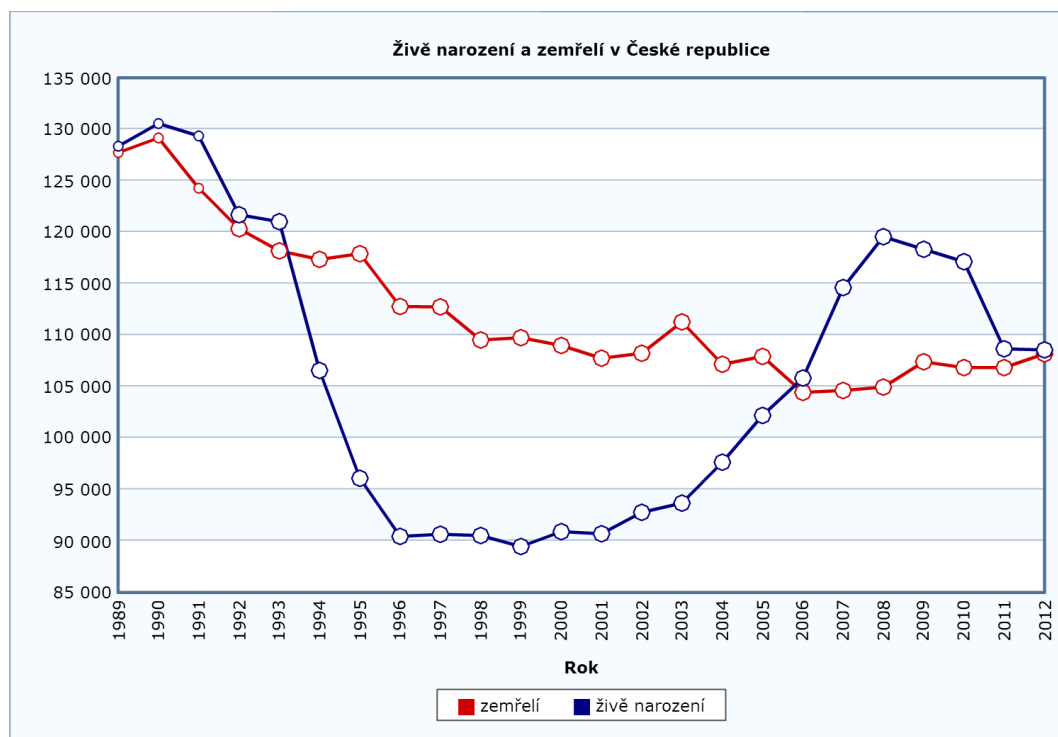
Toto riziko je jedním ze základních rizik, jejichž neřešení a nepřipravenost na ně může způsobit úplný zánik mateřské školy. Stejně jako tržně se chovající obchodní společnosti sledující vývoj na trzích, kam umisťují své produkty a služby, je nutné, aby vedoucí zaměstnanci popř. i pedagogičtí zaměstnanci, sledovali nebo byli informováni o dalším demografickém vývoji, neboť z křivky demografického vývoje lze dovodit další možný nárůst či pokles žádostí o přijetí do mateřské školy.

Bylo by však zásadní chybou, kdyby bylo demografické riziko odvozováno z údaje o počtu nově narozených dětí v České republice. Tento údaj je z hlediska příprav na negativní demografický vývoj nedostatečný, neboť nezohledňuje místní pod-

⁴⁹ Např. zákon č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích, v platném znění; zákon č. 2062/2006 Sb., zákoník práce v platném znění nebo nařízení vlády č. 101/2005 Sb., o podrobnějších požadavcích na pracoviště a na pracovní prostředí

mínky. Avšak ani údaj o počtu nově narozených dětí v lokalitě, kde se nachází mateřská škola, je neúplný, neboť nezohledňuje vývoj migrace obyvatel (větší množství nově postavených domů povede jistě ke zvýšení počtu předškolních dětí v dané oblasti a to bez ohledu na počet nově narozených dětí) a dále např. skutečnost, že někteří rodiče nemusí přihlásit dítě do mateřské školy v místě bydliště ale třeba v místě zaměstnání.

Negativní působení demografického rizika je velice často spojováno pouze s větším počtem narozených dětí, neboť zde hrozí možnost vzniku nedostatečné kapacity mateřských škol, které nejsou schopny poté kladně vyřídit všechny žádosti o umístění dítěte do předškolního zařízení. Toto je však z hlediska demografického rizika pouze jedna část. Druhé, v současné době daleko větší riziko, v mnoha případech často opomíjené, je riziko nízkého počtu žádostí o umístění předškolních dětí do mateřských škol, z důvodů nízké porodnosti. Ve svém důsledku může vést tato nízká porodnost k uzavření mateřské školy nebo hromadnému propouštění pedagogických pracovníků. Toto riziko reálně vzniklo okolo roku 1996 kdy, jak je patrné z grafu č. 1⁵⁰, došlo k projevení dlouhodobého vlivu menšího počtu narozených dětí.



⁵⁰ Graf č. 1 – graf převzat z webových stránek Českého statistického úřadu; http://www.czso.cz/csu/dyngrafy.nsf/graf/cr_od_roku_1989_obyv

Na toto riziko nebylo mnoho zřizovatelů připraveno a zcela nekonceptně došlo k rušení mateřských škol v době, kdy již nedocházelo k poklesu nově narozených dětí. Naopak se začal dosavadní trend počtu narozených dětí otáčet a od roku 1997 docházelo již k nepatrnému růstu nově narozených dětí. Opětovně od roku 2008 dochází ke snižování počtu živě narozených dětí a lze předpokládat, že tento trend bude i nadále pokračovat.

Další podcenění demografického rizika došlo okolo roku 2002, kdy jednotliví zřizovatelé včas nereagovali na rostoucí počet narozených dětí a nezačali připravovat své mateřské školy na budoucí růst počtu žádostí o přijetí do mateřské školy. Z důvodů podcenění tohoto demografického rizika, došlo na většině území České republiky k naplnění kapacity mateřských škol a zvýšenému počtu odmítnutých žádostí o přijetí dítěte do předškolního zařízení.

S ohledem na současný trend opětovného snižování počtu nově narozených dětí, je zajímavé sledovat snahu zřizovatelů opětovně navyšovat kapacitu mateřských škol v době, kdy je z tohoto grafu patrné, že bude s největší pravděpodobností docházet k postupnému snižování žádostí o přijetí do mateřských škol a naopak bude růst počet dětí navštěvujících základní školy. Tento trend je však třeba, jak již bylo výše uvedeno, vnímat v širších souvislostech, jakými jsou v tomto případě místní podmínky a místní trendy.

4.1.2. Personální riziko

Pod pojmem personální riziko je často prezentován možný vznik rizika spočívající v nedostatku pedagogických pracovníků. Toto je však pouze jedna z možností interpretace uvedeného personálního rizika, která více platí pro obchodní společnosti.

Pro účely této bakalářské práce a prováděného výzkumu jsem personální riziko pojala jako riziko spojené s neprofesionálním přístupem pracovníků k rodičům nebo z důvodů neprovádění komunikace vedoucích pracovníků se zaměstnanci. Nedostatečná komunikace může posléze vést ke konfliktům nejen mezi zaměstnanci samými, ale i ke konfliktům rodiče a pedagogického pracovníka. Uvedené konflikty mohou být zdrojem postupného snižování kreditu a pověsti mateřské školy tak, jak

ji vnímá veřejnost a zároveň mohou vést ke snižování kvality odváděné práce pedagogickými pracovníky.

Proto v provedeném výzkumu zjišťuji, zda mají vedoucí pracovníci propracovaný systém kontroly odváděné práce pedagogickými pracovníky, aby včas odhalili možnost vzniku potencionálního konfliktu pedagogického pracovníka s rodičem dítěte. Tento konflikt může nastat v okamžiku, kdy rodič bude vnímat práci pedagogického pracovníka za špatnou (neprofesionální). Toto potencionální riziko je možné včas odhalit například tím, že vedoucí pracovník bude častěji provádět šetření spokojenosti rodičů s prací pedagoga a výsledky těchto šetření bude konzultovat s jednotlivými pedagogy. Případný rozpor v názorech pedagoga a rodiče bude řešit vzájemnou konfrontací obou stran, přičemž se bude snažit najít optimální řešení daného problému.

Kontrola odváděné práce by nebyla možná v okamžiku, kdy by nebyla jasně definována a stanovena pravidla chování zaměstnance mateřské školy. Proto jsem se ve svém výzkumu zaměřila též na zjišťování skutečnosti, zda mají mateřské školy vypracovaný etický kodex chování zaměstnance a zda je možné se s tímto kodexem seznámit.

Velikost personálního rizika je též ovlivněna tím, zda vedoucí pracovník provádí personální plánování, ve kterém zohledňuje skutečnosti ovlivňující budoucí personální složení mateřské školy. Jedná se především o sledování věku pedagogických pracovníků, od kterého se odvíjí možnost nástupu pedagogické pracovnice na mateřskou dovolenou nebo naopak možný odchod do důchodu.

4.1.3. Technické a technologické riziko

Za pojmem technické a technologické riziko můžeme v činnosti mateřské školy spatřovat její vybavenost a to z pohledu vybavení pro pobyt žáků, vybavení kuchyně, ale i z pohledu vybavení školy didaktickými pomůckami, umožňující lepší práci s dětmi a lepší rozvíjení jejich schopností a dovedností.

Vybavenost mateřské školy těmito pomůckami je ovlivněna nejen ekonomickou situací mateřské školy samé respektive jejího zřizovatele, ale i na schopnosti a možnosti vedoucích pracovníků zapojit se do různých dotačních programů nebo získávat finanční prostředky formou vypsaných grantů nebo darů. Avšak v praxi se

občas můžeme setkat s mateřskou školou, která má ekonomické možnosti pořídit nové didaktické pomůcky, avšak této možnosti nevyužívá. Jedná se většinou o případy, kdy vedení mateřské školy podceňuje nové moderní trendy ve výuce a vzdělávání dětí předškolního věku.

Ačkoliv můžeme vnímat toto riziko v souvislosti s ostatními riziky jako méně závažné a nepodstatné, v praxi tomu tak není. Vybavenost didaktickými pomůckami ovlivňuje spokojenost nejen rodičů s průběhem výuky, ale také ovlivňuje spokojenost jednotlivých pedagogických pracovníků a v neposlední řadě slouží k uspokojování potřeb dětí. Nemůže-li pedagogický pracovník uplatňovat nové a zajímavé poznatky z oblasti vzdělávání, začne dříve či později rezignovat na další vzdělávání a tím se snižuje nejen kvalita vzdělávání, ale většinou také renomé mateřské školy na veřejnosti. Z toho vyplývá, že technické a technologické riziko může přímo ovlivňovat riziko personální. Ze strany vedoucích pracovníků tak dochází k podceňování budování image mateřské školy a tím ohrožují existenci mateřské školy samé. V okamžiku, kdy bude například zřizovatel postaven do pozice, kdy bude muset zrušit či omezit počet mateřských škol, které zřizuje, bude s největší pravděpodobností jeho rozhodnutí ovlivněno též pověstí (image) mateřské školy.

Ve svém výzkumu jsem se proto zaměřila na zjišťování, zda vybavenost didaktickými pomůckami a budování image mateřské školy je vnímána vedoucími pracovníky stejně, jako pedagogickými pracovníky, či zda mají na danou problematiku odlišný názor. V případě, kdy bude názor obou skupin odlišný, bude tento fakt znamenat, že pedagogičtí pracovníci mají jiné představy o vzdělávání dětí v dané mateřské škole než vedení této mateřské školy, což může znamenat hrozbu budoucích konfliktů. Tyto konflikty ve svém důsledku zvyšují personální riziko, uvedené v kapitole 4.1.2.

4.2. Analýza a hodnocení provedeného výzkumu u vedoucích pracovníků mateřských škol

V kapitole 4.1 byly popsány jednotlivé druhy nejčastěji se vyskytujících rizik v oblasti mateřských škol. Provedený výzkum si kladl za cíl zjistit připravenost vedoucích pracovníků mateřských škol na tato rizika a zároveň ověření získaných údajů

pomocí druhého výzkumu, provedeného mezi pedagogickými zaměstnanci těchto mateřských škol.

Do prováděného výzkumu byly zahrnuty mateřské školy z celé České republiky. Ve výzkumu byla zohledněna otázka velikosti mateřských škol, abychom mohli porovnávat připravenost jednotlivých vedoucích pracovníků s ohledem na velikost mateřské školy. Pomocí výzkumu jsme tak zjišťovali, zda je na možnou krizi více připravena mateřská škola s větším počtem tříd, nebo zda velikost mateřské školy nemá na připravenost proti krizím žádný či mizivý vliv.

Na základě výše uvedených konstatování byl zvolen základní výzkumný soubor tak, aby obsahoval mateřské školy všech velikostí, rozmístěné po celé České republice. Výzkumný soubor obsahoval celkem 220 mateřských škol. Do tohoto výzkumného souboru byly zařazeny pouze mateřské školy, ve kterých je zřizovatelem samosprávný celek tzn. obec, město nebo kraj. Do výzkumu nebyly zařazeny mateřské školy soukromé, církevní a firemní.

Celkem bylo vedoucími pracovníky vyplněno 112 dotazníků, což je návratnost ve výši 50,9%. Pro účely provedeného výzkumu je návratnost považována za dostatečnou a výsledky tohoto výzkumu lze považovat za relevantní.

Pro získání odpovědí byla použita dotazníková metoda. Vedoucí pracovníci mateřských škol byli osloveni prostřednictvím e-mailem, ve kterém byli požádáni o vyplnění dotazníku ve formě odkazu na webovou stránku, obsahující vytvořený dotazník⁵¹. Tento dotazník zároveň tvořil samostatnou přílohu zasílaného emailu pro případ, kdy by nebylo možné dotazník vyplnit online. V uvedeném emailu byl zároveň upřesněn čas potřebný na vyplnění dotazníku a byla nabídnuta možnost získání výsledků výzkumu pro další práci vedoucích pracovníků.

Otázky položené v dotaznících byly koncipovány a rozděleny tak, aby vždy určitá skupina otázek odpovídala jednomu možnému riziku, vyjmenovanému v kapitole 4.1.

⁵¹ <https://docs.google.com/forms/d/1edn3TxxZn6q6VjV5mMtrrhEch52RIDCKgOHtWkf5FC4/viewform>

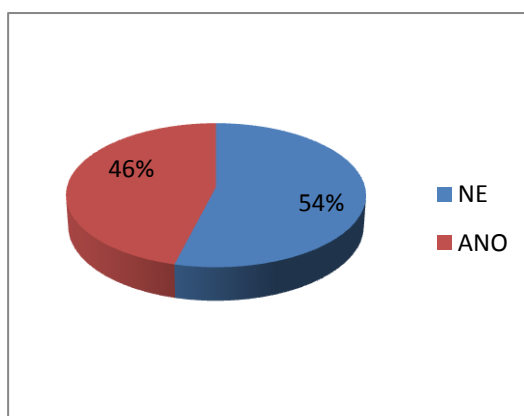
4.2.1. Demografické riziko

V dotazníkové části se demografického rizika týkaly otázky č. 1 až č. 7. Tyto otázky byly formulovány tak, abychom mohli odpovědět na základní otázku, zda vedoucí pracovník sám či za spolupráce zřizovatele mateřské školy sleduje demografický vývoj v lokalitě, ve které se mateřská škola nachází. Společně s tím byly zjišťovány vzájemné vazby mezi zájmem o demografický vývoj a velikostí mateřské školy. Zároveň byla jako doplňující informace zjišťována skutečnost, jakým způsobem informace o demografickém vývoji vedoucí pracovník získává.

Znění a výsledky šetření u otázek č. 1 až č. 7:

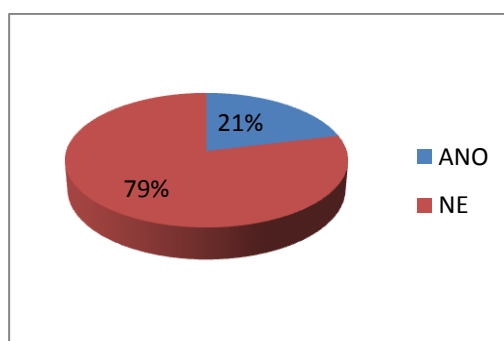
1) **Sledujete počet dětí narozených ve vašem městě či obci a jeho okolí?**

Odpovědi: 52x ANO tj. 46,42%; 60x NE tj. 53,58%



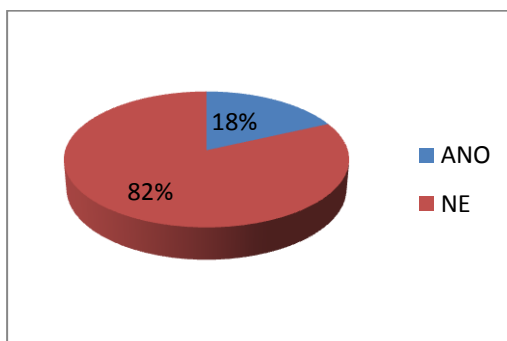
2) **Slouží Vám tyto údaje k přípravě opatření, které povedou k eliminaci nežádoucího dopadu na činnost MŠ tj. její zrušení z důvodů malého počtu žáků?**

Odpovědi: 11x ANO tj. 21,15%; 41x NE tj. 78,85%



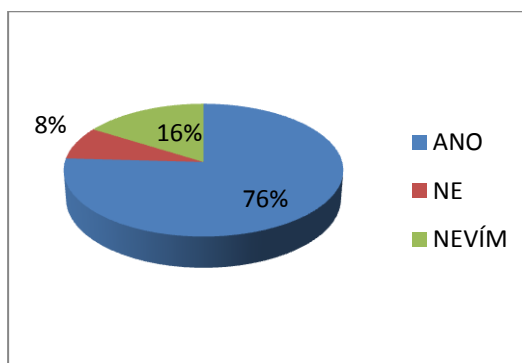
3) Informujete o přípravě těchto opatření zřizovatele?

Odpovědi: 2x ANO tj. 18,18%; 9x NE tj. 81,82%



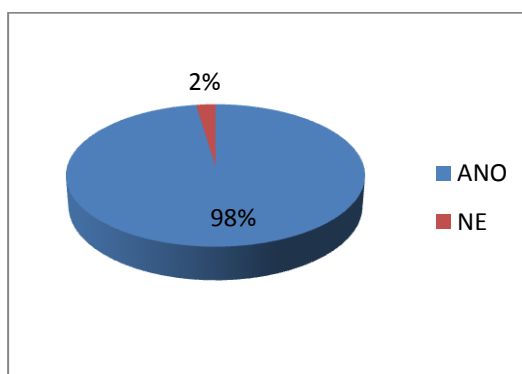
4) Sleduje počet narozených dětí ve vašem městě či obci a jeho okolí zřizovatel Vaší mateřské školy?

Odpovědi: 85x ANO tj. 75,89%; 9x NE 8,03%; NEVÍM 18x tj. 16,08%



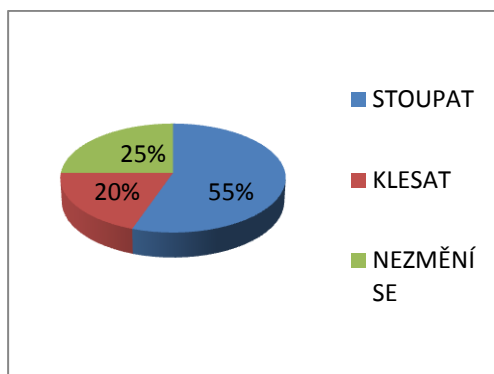
5) Pokud zřizovatel tento počet sleduje, předává vám zjištěné údaje?

Odpovědi: 83x ANO tj. 97,65%; 2x NE tj. 2,35%



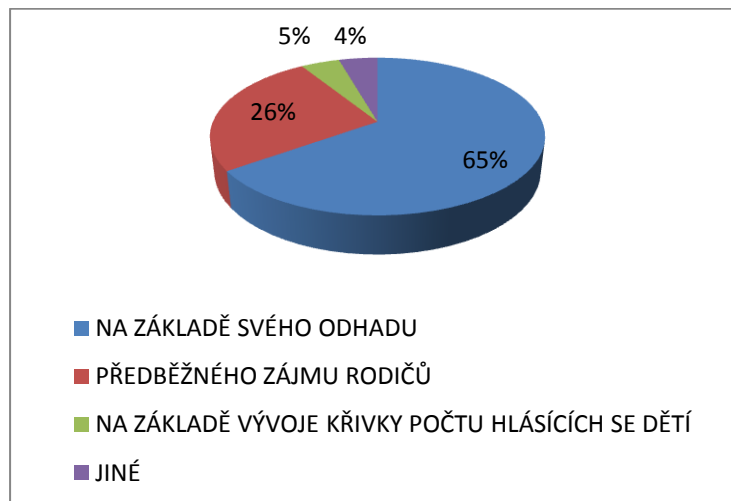
6) Myslíte si, že počet žádostí o přijetí dětí do vaší mateřské školy, bude v následujících letech:

Odpovědi: 62x STOUPAT tj. 55,36%; 22x KLESAT tj. 19,64%; 28x NEZMĚNÍ SE tj. 25%



7) Na základě čeho se tak domníváte?

Odpovědi: 73x NA ZÁKLADĚ SVÉHO ODHADU tj. 65,17%; 29x PŘEDBĚŽNÉHO ZÁJMU RODIČŮ tj. 25,89%; 5x NA ZÁKLADĚ VÝVOJE KŘIVKY POČTU HLÁSÍCÍCH SE DĚTÍ tj. 4,47%, 5x JINÉ tj. 4,47%



[Vyhodnocení otázek č. 1 až č. 7, zabývající se demografickým rizikem.](#)

Z jednotlivých odpovědí vedoucích pracovníků vyplývá, že demografické riziko respondenti nepovažují za riziko významné. Tento závěr lze učinit na základě odpovědí na otázky č. 1 a č. 2, ze kterých je patrné, že většina vedoucích pracovníků demografický vývoj nesleduje a ti, kteří jej sledují, se získaným údajem, dle jejich tvrzení, dále npracují. Budeme-li tento údaj porovnávat s daty o velikosti mateř-

ských škol, které se výzkumu zúčastnily, pak dojdeme k závěru, že zájem o demografický vývoj mají ve větší míře mateřské školy o maximálním počtu 3 tříd, neboť odpověď ANO na otázku č. 1 uvedlo 69,23% z těchto mateřských škol. Z tohoto výsledku by bylo možné usuzovat, bez znalosti výsledků ostatních, že mají menší mateřské školy větší zájem předcházet možnému riziku spojeného s demografickým vývojem a tím předcházet uzavření mateřské školy. Tato interpretace zjištěných dat je však mylná a to s ohledem na odpovědi uvedené na otázce č. 2, ze kterých vyplývá, že s uvedenými daty vedoucí pracovníci dále nepracují, neboť většina z nich odpověděla, že jim získané údaje neslouží k případné eliminaci nežádoucího dopadu na činnost mateřské školy. Získané údaje jsou podle odpovědí na otázku č. 7 využívány ve větší míře k odhadu, zda bude v následujících letech počet žádostí o přijetí do mateřské školy stoupat. Zjišťování demografického vývoje je tak pouze formální záležitostí. Doplníme-li k získaným datům i odpovědi získané od respondentů na otázky č. 4 a č. 5 je zřejmé, že vedoucí pracovníci sledování demografického vývoje přenechávají na zřizovatelích, kteří jim výsledky předávají. Z výzkumu však není možné zjistit, zda jsou tyto výsledky zřizovatelem předávány automaticky, nebo zda o tyto výsledky vedoucí pracovníci zřizovatele sami žádají. Lze tedy vyvodit závěr, že vedoucí pracovníci očekávají od zřizovatele přijetí opatření sloužících k eliminaci nežádoucího dopadu demografického vývoje na činnost mateřské školy. Tento fakt může být dán skutečností, že vedoucí pracovníci jsou si vědomi potřeby sledovat demografický vývoj, ale zároveň si uvědomují, že existuje určité množství neznámých veličin, jakými jsou např. migrace obyvatel (způsobena např. výstavbou nových bytů či domů) nebo počet dětí, u nichž rodiče nepodají žádost o přijetí dítěte do mateřské školy.

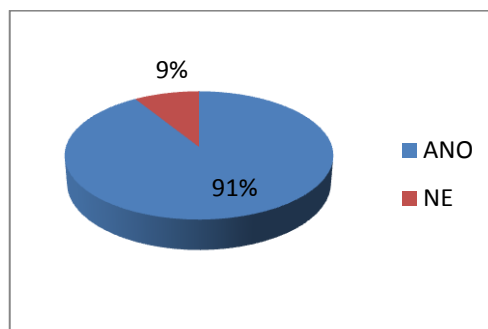
4.2.2. Personální riziko

V dotazníkové části se personálního rizika týkaly otázky č. 8 až č. 13. Tyto otázky byly formulovány tak, abychom mohli odpovědět na otázku, zda vedoucí pracovníci mateřských škol vnímají možnost vzniku personální krize ne z pohledu nedostatku pracovníků v mateřské škole, ale z pohledu možnosti vzniku krize z důvodů neprofesionálního přístupu pracovníků k rodičům nebo z důvodů neprovádění komunikace vedoucích pracovníků se zaměstnanci. Popis možné krize je uveden v kapitole 4.1.2 této bakalářské práce.

Znění a výsledky šetření u otázek č. 8 až č. 13:

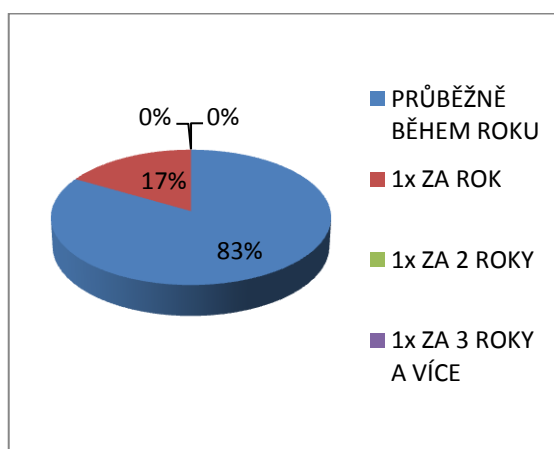
8) Provádíte pravidelná šetření spokojenosti rodičů s prací pedagoga?

Odpovědi: 102x ANO tj. 91,07%; 10x NE tj. 8,93%



9) Pokud ano, jak často?

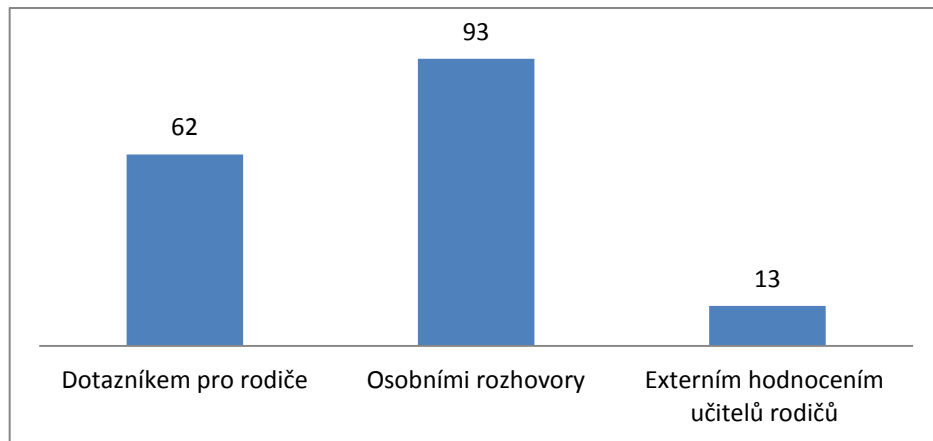
Odpovědi: 85x PRŮBĚŽNĚ BĚHEM ROKU tj. 83,33%; 17x 1x ZA ROK tj. 16,67%; 0x 1x ZA 2 ROKY tj. 0%; 0x 1x ZA 3 ROKY A VÍCE tj. 0%



10) Jak je toto šetření spokojenosti rodičů s prací pedagoga prováděno?

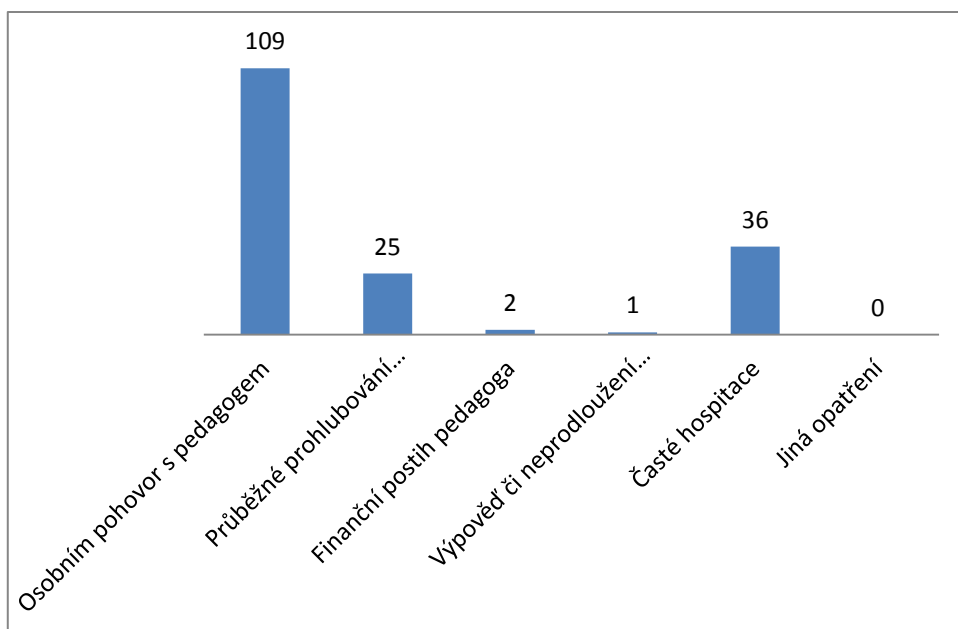
Odpovědi: 62x DOTAZNÍKEM PRO RODIČE; 93x OSOBNÍMI ROZHOVO-
RY; 13x EXTERNÍM HODNOCENÍM UČITELŮ RODIČI (NAPŘ. ANKET-
NÍM LÍSTKEM)⁵²

⁵² U otázky č. 10 bylo možné vybrat více odpovědí, proto součet není totožný se součtem v otázce č. 9.



11) Jaká opatření, vedoucí ke snížení počtu stížností rodičů vůči pedagogovi, provádíte?

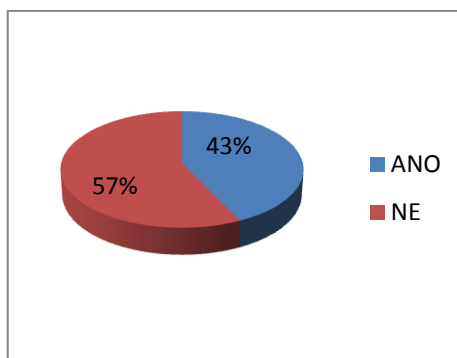
Odpovědi: 109x OSOBNÍM POHOVOR S PEDAGOGEM; 25x PRŮBĚŽNÉ PROHLUBOVÁNÍ KVALIFIKACE PEDAGOGA; 2x FINANČNÍ POSTIH PEDAGOGA; 1x VÝPOVĚĎ ČI NEPRODLOUŽENÍ PRACOVNÍ SMLOUVY S PEDAGOGEM; 36x ČASTÉ HOSPITACE; 0x JINÁ OPATŘENÍ (NAPIŠTE JAKÁ)⁵³



⁵³ U otázky č. 11 bylo možné vybrat více odpovědí, proto součet není totožný se součtem v otázce č. 9.

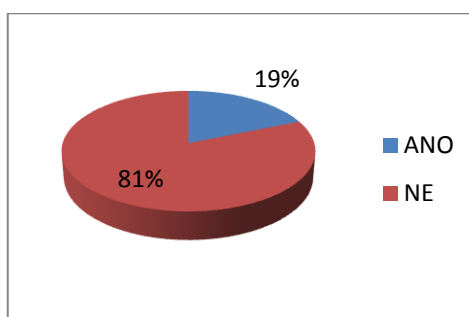
12) Máte vytvořený ve Vaší mateřské škole etický kodex chování zaměstnance?

Odpovědi: 48x ANO tj. 42,85%; 64x NE tj. 57,15%



13) Pokud ano, je tento kodex veřejně přístupný?

Odpovědi: 9x ANO tj. 18,75%; 39x NE tj. 81,25%



Vyhodnocení otázek č. 8 až č. 13, zabývající se personálním rizikem.

Na základě získaných odpovědí můžeme konstatovat, že si vedoucí pracovníci uvědomují potřebu sledovat spokojenost rodičů s prací pedagogických pracovníků a tím předcházet a eliminovat personální riziko. Z výzkumu vyplynulo, že se vedoucí pracovníci věnují v maximální možné míře spokojenosti rodičů s prací pedagoga. Otázka vnitřní úpravy chování pedagoga v podobě vzniku a propagace etického kodexu chování zaměstnance je však na okraji jejich zájmu. Na základě odpovědí na otázky č. 12 a č. 13 lze konstatovat, že v této oblasti je vedoucími pracovníky opomíjena potřeba a nutnost stanovení pravidel chování zaměstnance tzv. etického kodexu. Samotná neexistence etického kodexu však nemusí nutně

znamenat podceňování významu tohoto kodexu. Důvodem tohoto konstatování je výzkumem provedené zjištění, že etický kodex nemá zpracováno 70,31% mateřských škol o velikosti do tří tříd. Na základě tohoto výsledku se můžeme domnívat, že vedoucí pracovníci v menších mateřských školách jsou v častějším osobním kontaktu s pedagogickými zaměstnanci. Existenci etického kodexu tak mohou považovat za nadbytečný, neboť přisuzují větší váhu osobnímu jednání a okamžitému řešení problému, před vytvářením psaných pravidel. Toto tvrzení můžeme podpořit analýzou odpovědí na otázku č. 11, ze které vyplývá, že osobnímu pohovoru s pedagogickým pracovníkem dává přednost většina vedoucích pracovníků mateřských škol. Z ostatních odpovědí na položené otázky můžeme konstatovat, že si vedoucí pracovníci uvědomují potřebu neustálé kontroly činnosti a práce pedagogických pracovníků. Touto kontrolou se tak snaží předcházet nespokojenosti rodičů s prací pedagoga. Jak vyplynulo z výzkumu (otázka č. 8), předcházení tomuto personálnímu riziku se věnuje většina vedoucích pracovníků mateřských škol, bez ohledu na velikost této mateřské školy. Nejčastěji je těmito vedoucími pracovníky využívána forma osobních jednání s pedagogem (otázka č. 10 a č. 11).

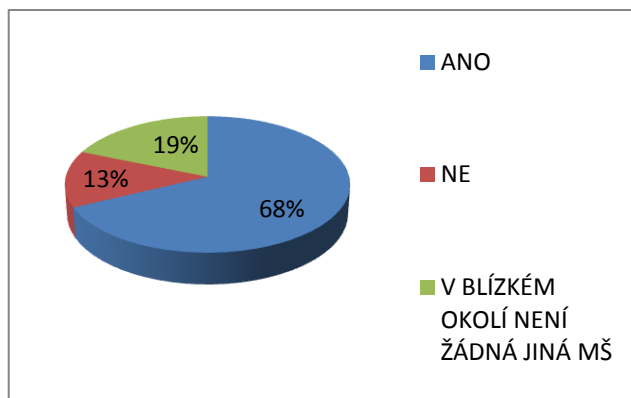
4.2.3. Technické a technologické riziko

V dotazníkové části se technického a technologického rizika týkaly otázky č. 14 až č. 19. Tyto otázky byly formulovány tak, abychom mohli odpovědět na otázku, zda si vedoucí pracovníci mateřských škol uvědomují nutnost neustálého zlepšování vnímání mateřské školy okolím a zda se v rámci předcházení technických a technologických rizik, popsaných v kapitole 4.1.3, věnují dalšímu zdokonalování výukových metod v mateřské škole.

Znění a výsledky šetření u otázek č. 14 až č. 19:

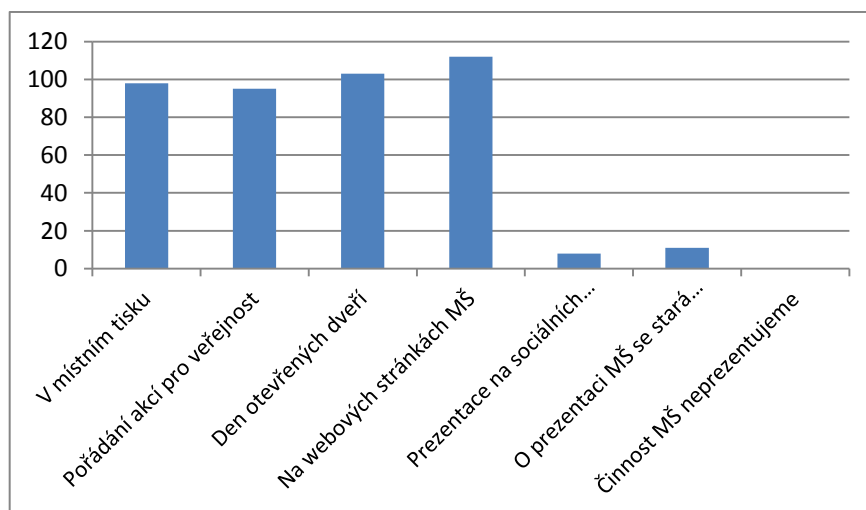
14)Zajímáte se o činnost okolních MŠ?

Odpovědi: 76x ANO tj. 67,85,93%; 15x NE tj. 13,39%; 21x V BLÍZKÉM OKOLÍ NENÍ ŽÁDNÁ JINÁ MŠ tj. 18,76%



15) Jakým způsobem prezentuje činnost své MŠ?

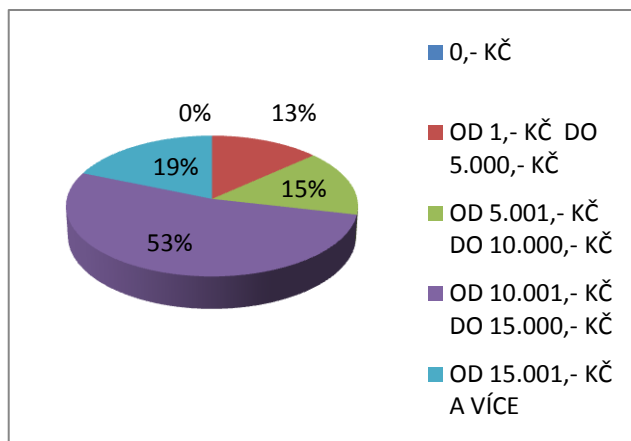
Odpovědi: 98x V místním tisku; 95x Pořádání akcí pro veřejnost; 103x Den otevřených dveří; 112x Na webových stránkách MŠ; 8x Prezentace na sociálních sítích (Facebook, Google+ aj.); 11x Prezentaci MŠ zajišťuje zřizovatel; 0x Činnost MŠ neprezentujeme⁵⁴



16) Kolik finančních prostředků ročně investuje vaše MŠ do didaktických pomůcek?

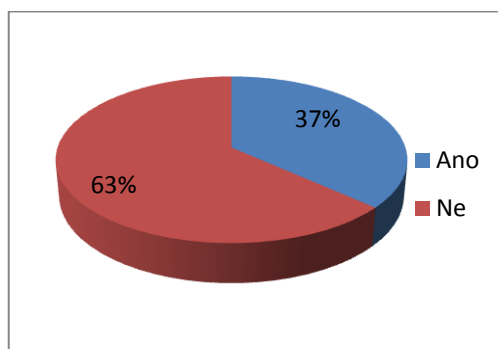
Odpovědi: 0x 0,- Kč tj. 0%; 15x OD 1,- Kč DO 5.000,- Kč tj. 13,39%; 17x OD 5.001,- Kč DO 10.000,- Kč tj. 15,17% ;59x OD 10.001,- Kč DO 15.000,- Kč tj. 54,46%; 21x OD 15.001,- Kč A VÍCE tj. 18,75%

⁵⁴ U otázky č. 17 bylo možné vybrat více odpovědí, proto součet není totožný se součtem v otázce č. 16.



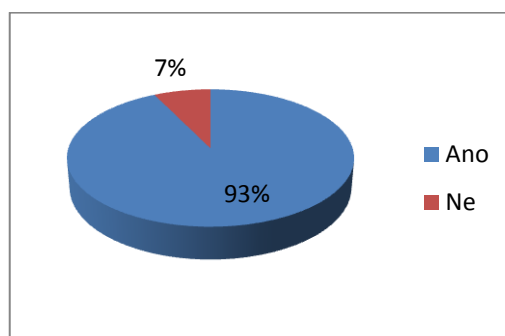
17) Využíváte při vzdělávání žáků alternativní výukové metody?

Odpovědi: 41x ANO tj. 36,61%; 71x NE tj. 63,39%



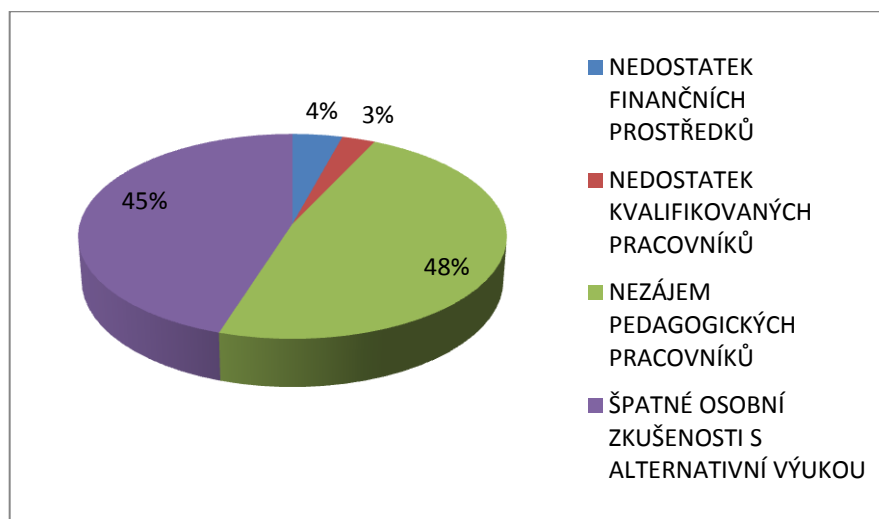
18) Zvýšilo zavedení alternativních výukových metod spokojenost rodičů žáků MŠ?

Odpovědi: 38x ANO tj. 92,68%; 3x NE tj. 7,32%



19) Jaký je důvod pro nevyužití alternativních metod výuky ve vaší MŠ?

Odpovědi: 3x NEDOSTATEK FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ tj. 4,23%; 2x NEDOSTATEK KVALIFIKOVANÝCH PRACOVNÍKŮ tj. 2,82%; 34x NEZÁJEM PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ tj. 47,88%; 32x ŠPATNÉ OSOBNÍ ZKUŠENOSTI S ALTERNATIVNÍ VÝUKOU tj. 45,07%



Vyhodnocení otázek č. 14 až č. 19, zabývající se technickým a technologickým rizikem.

Z odpovědí získaných prostřednictvím provedeného výzkumu bylo zjištěno, že si je většina vedoucích pracovníků vědoma konkurenčního prostředí, ve kterém mateřskou školu provozují a proto sledují i činnosti mateřských škol v okolí. Stejně tak jsou si vědomi potřeby práci a činnost mateřské školy prezentovat, k čemuž využívají nejčastěji své webové stránky a zviditelněním se na akcích, kterých se může zúčastnit i veřejnost. Mnoho mateřských škol se prezentuje více než jedním způsobem, avšak tento údaj nebyl předmětem zkoumání.

Výzkumem bylo též zjištěno, že mateřské školy provádí nákup didaktických pomůcek nejčastěji v rozmezí finančních částek od 5 tis. Kč do 15 tis. Kč. Zohledníme-li též statistické údaje získané při výzkumu, můžeme konstatovat, že nejčastěji investují vyšší částky do didaktických pomůcek mateřské školy ve větších městech, s větším počtem žáků (71,19%), což koresponduje s financováním mateřské školy odvozeného od celkového počtu žáků (tj. více žáků=vyšší rozpočet).

Z odpovědí na otázky týkající se alternativních výukových metod vyplývá, že tuto alternativní výuku více zavádějí víceleté mateřské školy umístěné ve větších městech. Dále můžeme z těchto odpovědí dedukovat, že v menších obcích není na vedení mateřské školy vyvíjen takový tlak na zavádění nových strategií a metod. Zároveň je z výzkumu patrné, že zavedení těchto alternativních metod zvýšilo spokojenost rodičů. Můžeme tak tedy konstatovat, že vedoucí zaměstnanci, kteří zavádějí alternativní výukové metody, si jsou vědomi potřeby zvyšovat spokojenost rodičů z důvodů prosazení se v konkurenčním prostředí a tím eliminovat možná rizika vyplývající z nedostatku žádostí o přijetí do mateřské školy nebo eliminaci možného rizika odhlášení dítěte z docházky do mateřské školy z důvodu nespokojenosti rodičů. Není možné vyloučit i fakt, že zavedení alternativních metod bylo provedeno na základě tlaku ze strany rodičů. Nezájem, či zájem rodičů však nebyl prováděným výzkumem ověřován. Jedním z výsledků výzkumu bylo zjištění, že jako důvod pro nezavádění alternativních výukových metod je uváděn nezájem pedagogických pracovníků. Je totiž pouze na vedoucích řídicích zaměstnancích, aby tyto alternativní výukové metody prosadili a jednotlivé pedagogické zaměstnance v tomto duchu vedli a úkolovali.

4.3 Analýza a hodnocení provedeného výzkumu u pedagogických pracovníků mateřských škol

Druhý výzkum byl koncipován jako kontrolní, jenž měl ověřit, zda náhled běžného pedagogického pracovníka na danou problematiku je totožný s náhledem vedoucího pracovníka. Druhý provedený výzkum mezi pedagogickými pracovníky též ověřuje pravdivost tvrzení vedoucích pracovníků mateřské školy.

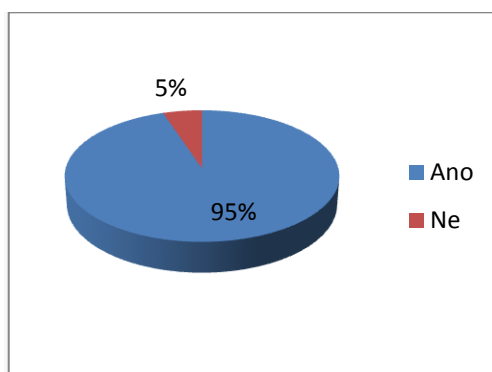
4.3.1. Demografické riziko

V dotazníkové části se demografického rizika týkaly otázky č. 1 až č. 6. Tyto otázky byly formulovány tak, abychom mohli ověřit, zda vedoucí pracovníci mateřských škol předávají jimi zjištěné údaje pedagogickým pracovníkům a zda sami pedagogičtí pracovníci vyvíjejí v tomto směru vlastní iniciativu.

Znění a výsledky šetření u otázek č. 1 až č. 6:

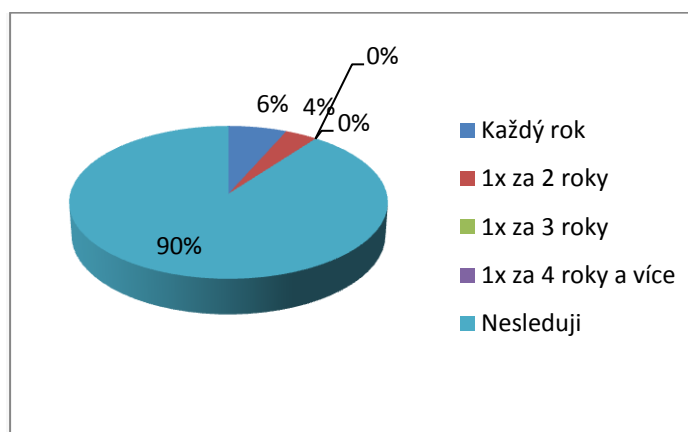
1) Informuje Vás vedení mateřské školy o možném budoucím vývoji počtu dětí zapsaných do mateřské školy?

Odpovědi: 129x Ano tj. 94,85%; 7x Ne tj. 5,15%



2) Sledujete počet narozených dětí ve Vaší spádové oblasti?

Odpovědi: 9x Každý rok tj. 6,61%; 5x 1x za 2 roky tj. 3,67; 0x 1x za 3 roky; 0x 1x za 4 roky a více; 122x Nesledují tj. 89,72%



3) Slouží Vám tyto údaje k plánování dalších Vašich činností v mateřské škole?

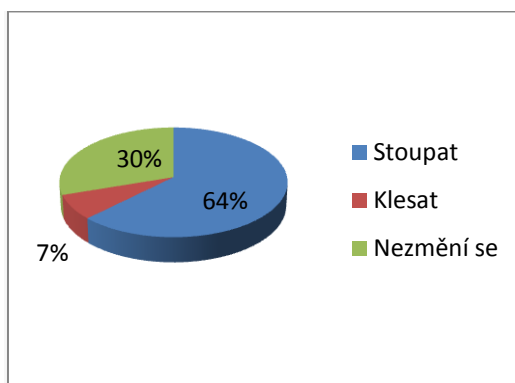
Odpovědi: 0x Ano; 14x Ne tj. 100%

4) Pokud jste v otázce č. 2 odpověděli ano, konzultujete zjištěné informace s vedením mateřské školy?

Odpovědi: 0x Ano; 0x Ne

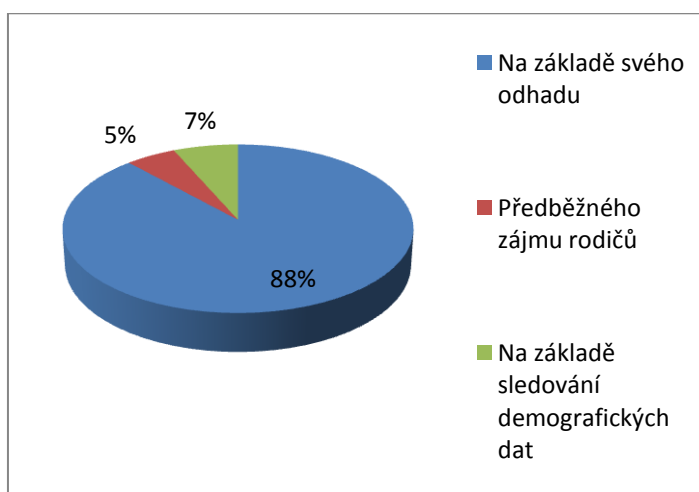
5) Myslíte si, že počet žádostí o umístění do Vaší mateřské školy, bude v následujících letech:

Odpovědi: 85x Stoupat tj. 62,5%; 10x Klesat tj. 7,35%; 41x Nezmění se tj. 30,15%



6) Na základě čeho se tak domníváte?

Odpovědi: 120x Na základě svého odhadu tj. 88,23; 7x Předběžného zájmu rodičů tj. 5,16%; 9x Na základě sledování demografických dat tj. 6,61%.



[Vyhodnocení otázek č. 1 až č. 6, zabývající se demografickým rizikem.](#)

Ze získaných odpovědí jednotlivých pedagogických pracovníků vyplývá, že demografický vývoj nesledují. Zároveň bylo výzkumem zjištěno, že takřka naprosté většině pedagogických pracovníků postačí informace předaná vedoucím pracovníkem. I přesto, že sami pedagogičtí pracovníci ve svých odpovědích uvedli, že nemají jiná data o demografickém vývoji, než ta, která jim předá vedoucí pracovník, činí závěry o budoucím demografickém vývoji. Tato zjištění potvrzují skutečnost, že v praxi neřeší pedagogičtí pracovníci demografický vývoj.

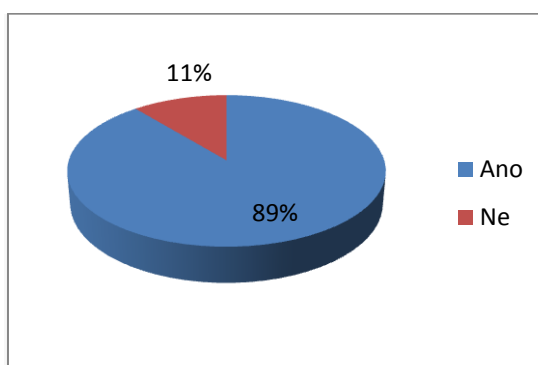
4.3.2. Personální riziko

V dotazníkové části se personálního rizika týkaly otázky č. 7 až č. 15. Většina otázek byla zaměřena na zjištění shody s odpověďmi vedoucích pracovníků s odpověďmi pedagogických pracovníků. Zároveň bylo zjišťováno, zda je ze strany vedoucích pracovníků zajištěno další prohlubování kvalifikace pedagogického pracovníka.

Znění a výsledky šetření u otázek č. 7 až č. 15:

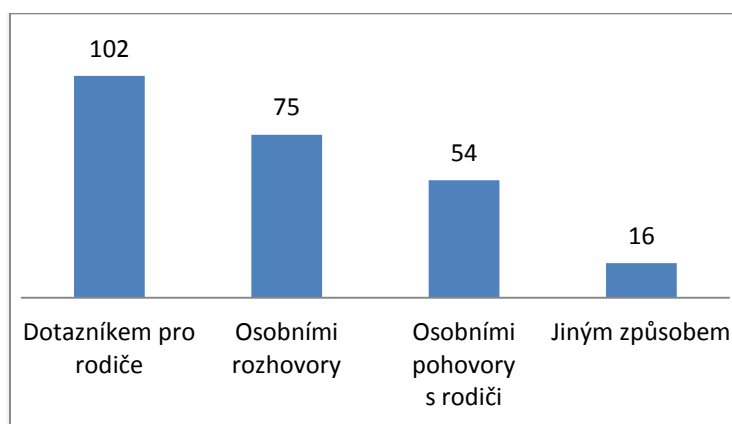
7) Provádí vedení mateřské školy pravidelné šetření spokojenosti s prací učitelky?

Odpovědi: 121x Ano tj. 88,97%; 15x Ne tj. 11,03%



8) Jak je toto šetření spokojenosti s prací učitelky prováděno?

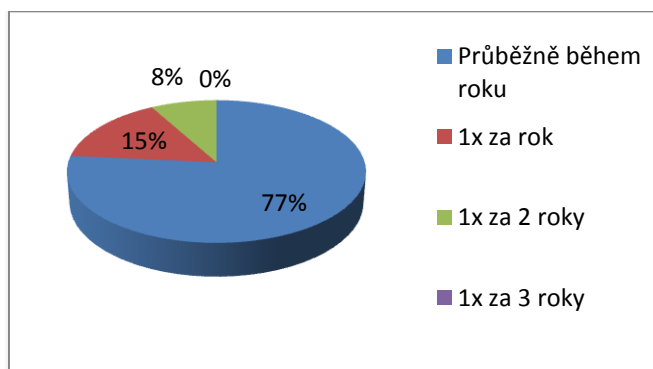
Odpovědi: 102x Dotazníkem pro rodiče; 75x Osobními rozhovory; 54x Osobními pohovory s rodiči; 16x Jiným způsobem⁵⁵



⁵⁵ U otázky č. 8 bylo možné vybrat více odpovědí, proto součet není totožný se součtem v otázce č. 7

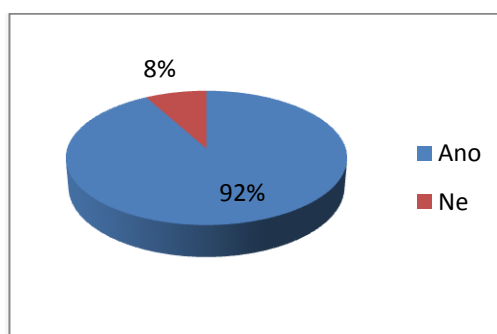
9) Pokud ano, jak často?

Odpovědi: 104x Průběžně během roku tj. 76,47%; 21x 1x za rok tj. 15,44% ;
11x 1x za 2 roky tj. 8,09%; 0x 1x za 3 roky



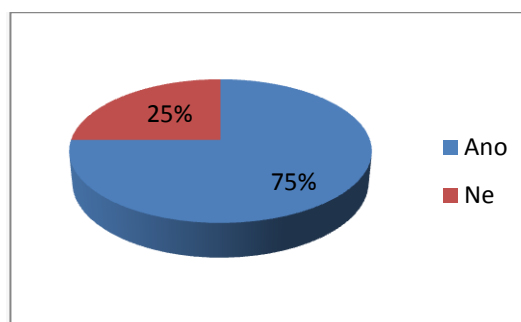
10) Jste vedením mateřské školy informováni o výsledku těchto šetření?

Odpovědi: 125x Ano tj. 91,91%; 11x Ne tj. 8,09%



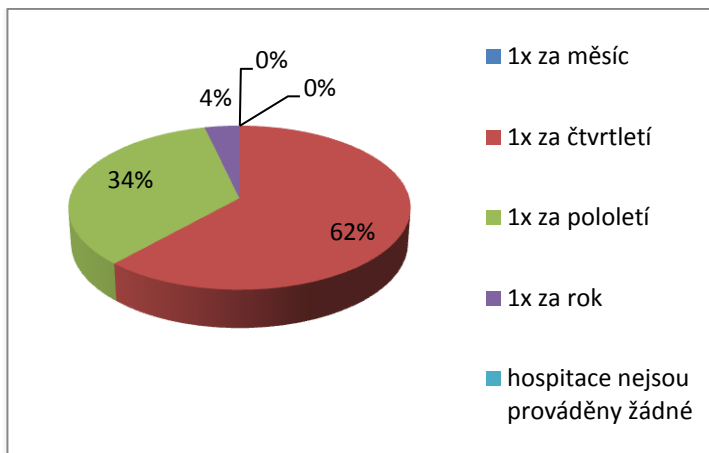
11) Zajišťuje vedení MŠ Vaše prohlubování kvalifikace?

Odpovědi: 102x Ano tj. 75%; 34x Ne tj. 25%



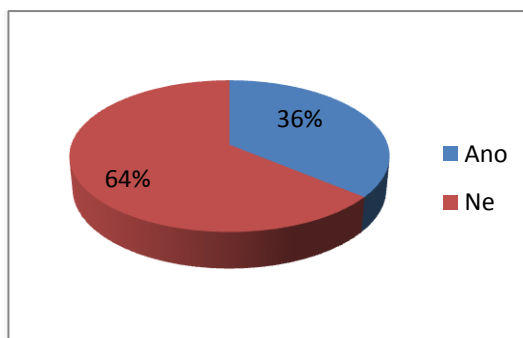
12) Jak často jsou ve Vaší třídě prováděny hospitace vedením MŠ?

Odpovědi: 0x 1x za měsíc; 84x 1x za čtvrtletí tj. 61,76%; 47x 1x za pololetí tj. 34,56%; 5x 1x za rok tj. 3,68%; 0x hospitace nejsou prováděny žádné



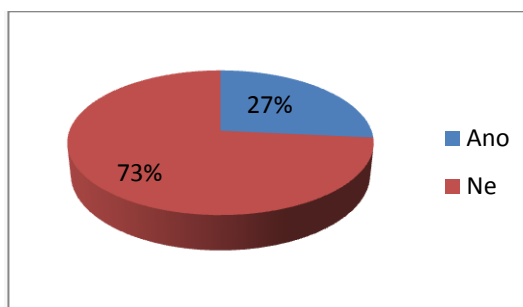
13) Máte ve Vaší mateřské škole vytvořený etický kodex zaměstnanců?

Odpovědi: 49x Ano tj. 36,01% ; 87x Ne tj. 63,99%



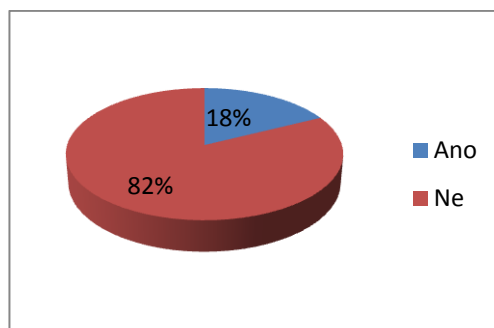
14) Je etický kodex zaměstnanců veřejně přístupný?

Odpovědi: 13x Ano tj. 26,53%; 36x Ne 73,47%



15) Informuje Vás vedení mateřské školy o možných budoucích personálních změnách?

Odpovědi: 24x Ano tj. 17,64%; 112x Ne tj. 82,36%



Vyhodnocení otázek č. 7 až č. 15, zabývající se personálním rizikem.

Při vyhodnocení odpovědí pedagogických pracovníků byl zjištěn rozdíl mezi odpověďmi vedoucích pedagogických pracovníků a pedagogických zaměstnanců na otázku, zabývající se způsobem zjišťování spokojenosti rodičů s prací pedagoga. Zatímco vedoucí pracovníci uvádějí, že toto šetření probíhá převážně formou osobních rozhovorů, pedagogičtí zaměstnanci uvádějí jako nejčastější způsob zjišťování spokojenosti dotazníkové šetření. Tuto odpověď uvedlo 71,57% pedagogických pracovníků z mateřských škol s počtem tříd větším než tři třídy. Tato data můžeme interpretovat tak, že osobní kontakt vedoucího pracovníka s pedagogickým pracovníkem v menší mateřské škole je vnímán pedagogickým pracovníkem jako častější, zatímco pedagogický pracovník ve větší mateřské škole může nabýt mylného dojmu, že je osobnímu pohovoru věnována menší pozornost, než dotazníkovému šetření. Na základě získaných dat bylo ověřeno, že práce na etickém kodexu je ve většině mateřských škol podceňována. Toto zjištění bylo blíže vyhodnoceno v kapitole 4.2.2. Dále bylo potvrzeno, že práce na zlepšování spokojenosti rodičů je v popředí zájmu vedoucích pracovníků a to opět bez ohledu na velikost a umístění mateřské školy. Je však nutné upřesnit skutečnost, že spokojenost rodičů s prací pedagogického pracovníka není možné zaměňovat s kvalitou práce pedagogického pracovníka. Za

účelem zvyšování spokojenosti s prací pedagogického pracovníka probíhá ve většině mateřských škol prohlubování kvalifikace pedagogického pracovníka, což bylo potvrzeno výzkumem na základě analýzy odpovědí na otázku č. 11. Otázky budoucích personálních změn nejsou na základě získaných odpovědí řešeny vedoucími pracovníky s jednotlivými pedagogickými pracovníky a to opět bez ohledu na velikost a umístění mateřských škol. Přesto lze z odpovědí na otázku č. 15 zjistit, že většina (83,33%) kladných odpovědí byla uvedena pedagogickými pracovníky z mateřských škol o velikosti maximálně tři třídy.

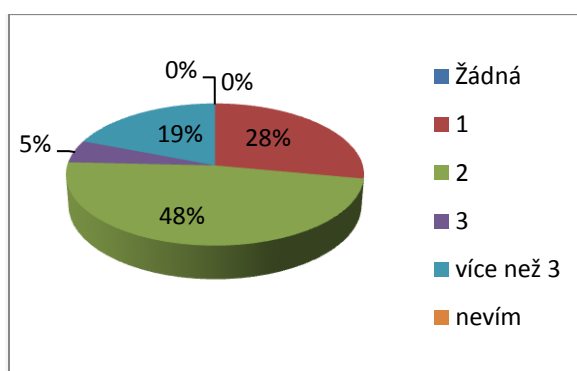
4.3.3. *Technické a technologické riziko*

V dotazníkové části se technického a technologického rizika týkaly otázky č. 16 až č. 21. Tyto otázky byly formulovány tak, aby bylo možno ověřit shodu s odpověďmi vedoucích pracovníků a tím shodu v otázkách vybavenosti mateřské školy didaktickými pomůckami a aplikace alternativní výuky v mateřské škole.

Znění a výsledky šetření u otázek č. 16 až č. 22:

16) Kolik dalších mateřských škol se v okruhu 10 km vyskytuje?

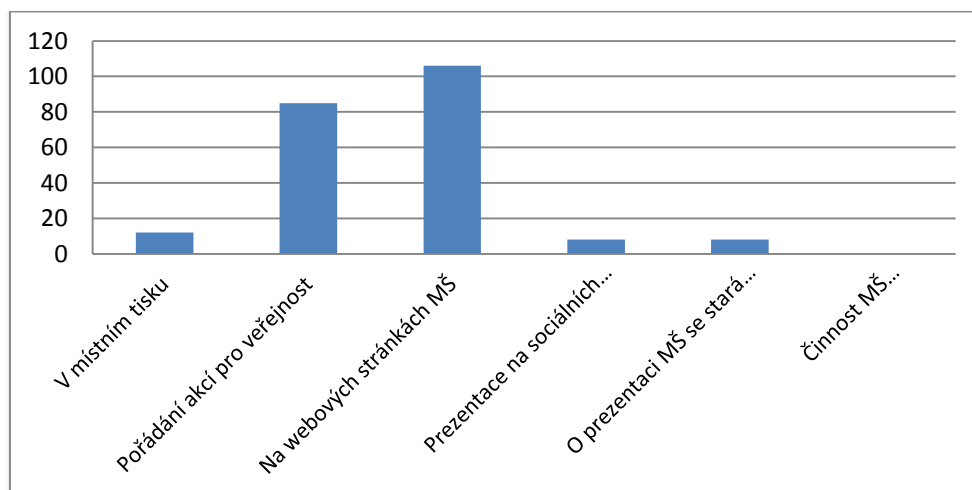
Odpovědi: 0x Žádná; 38x 1 tj. 27,94%; 65x 2tj. 47,79; 7x 3 tj. 5,15%; 26x více než 3 tj. 19,12%; 0x Nevím



17) Jakým způsobem prezentuje vaše MŠ svou činnost?

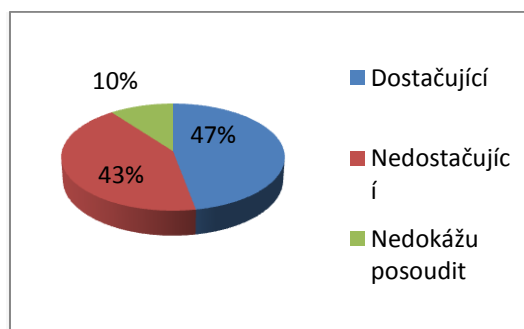
Odpovědi: 12x V MÍSTNÍM TISKU; 85x POŘÁDÁNÍ AKCÍ PRO VEŘEJNOST; 106x NA WEBOVÝCH STRÁNKÁCH MŠ; 8x PREZENTACE NA

SOCIÁLNÍCH SÍTÍCH (FACEBOOK, GOOGLE+ AJ.); 8x O PREZENTACI MŠ SE STARÁ ZŘIZOVATEL; 0x ČINNOST MŠ NEPREZENTUJEME⁵⁶



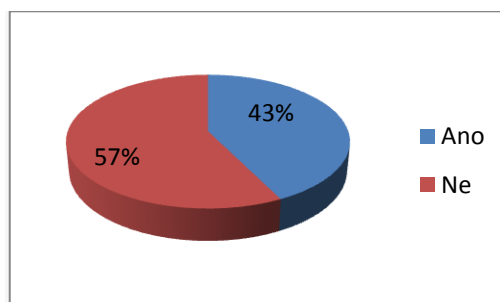
18) Domníváte se, že investice do didaktických pomůcek je ve vaší MŠ?

Odpovědi: 64x Dostačující tj. 47,06% ; 58x Nedostačující tj. 42,65%; 14x Nedokážu posoudit tj. 10,29%



19) Využíváte při vzdělávání žáků alternativní výukové metody?

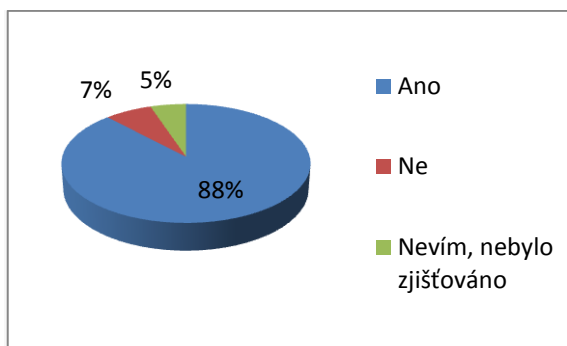
Odpovědi: 58x Ano tj. 42,65%; 78x Ne tj. 57,35%



⁵⁶ U otázky č. 15 bylo možné vybrat více odpovědí, proto součet není totožný se součtem v otázce č. 14.

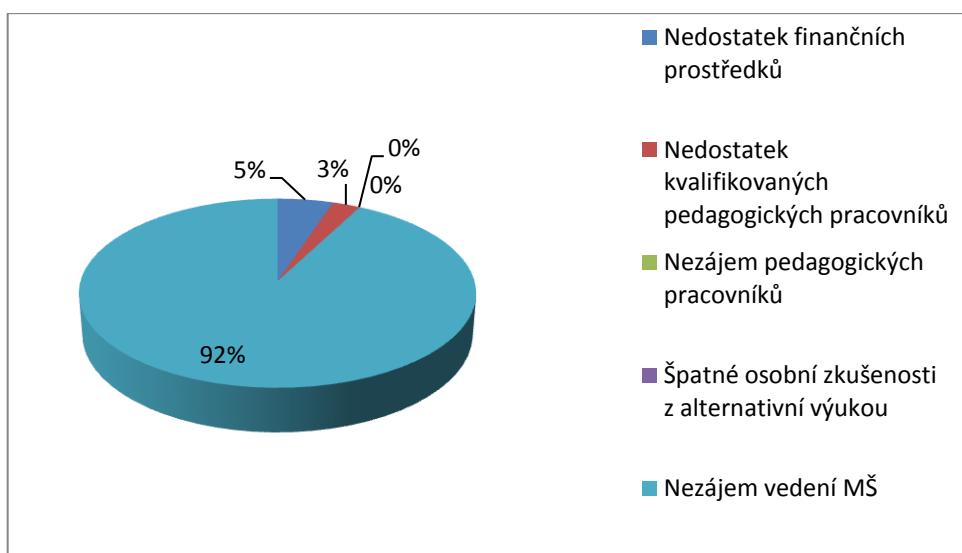
20) Zvýšilo zavedení alternativních výukových metod spokojenost rodičů žáků MŠ?

Odpovědi: 51x Ano tj. 87,93%; 4x Ne tj. 6,90%; 3x Nevím, nebylo zjišťováno tj. 5,17%



21) Jaký je dle vašeho názoru důvod pro nevyužití alternativních metod výuky ve vaší MŠ?

Odpovědi: 4x Nedostatek finančních prostředků tj. 5,13%; 2x Nedostatek kvalifikovaných pedagogických pracovníků tj. 2,56%; 0x Nezájem pedagogických pracovníků; 0x Špatné osobní zkušenosti z alternativní výukou; 72x Nezájem vedení MŠ tj. 92,31%



[Vyhodnocení otázek č. 16 až č. 21, zabývající se technickým a technologickým rizikem.](#)

Výzkumem provedeným u pedagogických pracovníků byl zjištěn rozdíl mezi odpověďmi vedoucích pracovníků a pedagogických pracovníků v otázce prezentace

činnosti mateřské školy. Vedoucí pracovníci uvádějí velké množství aktivit spojených s prezentací mateřské školy. Oproti tomu pedagogičtí pracovníci uvádějí ve většině odpovědí pouze dva způsoby prezentace mateřské školy a to bez rozdílu velikosti a umístění mateřské školy. Tento rozpor může být dán tím, že pedagogický pracovník více vnímá při prezentování mateřské školy pouze tu činnost, na které se sám osobně podílí. Naproti tomu vedoucí pracovník hodnotí prezentaci mateřské školy jako soubor činností pedagogického pracovníka a činnosti jeho vlastní a instituci jako celek, jako jeden subjekt. Existuje řada faktorů, které nejsou marketingovou výhodou a nejsou výsledkem ani práce učitele, ani práce ředitele – například dobrá poloha, umístění uprostřed zeleně, dobrá dopravní obslužnost atd.

Dále byl zjištěn rozdíl při uvádění důvodů nezavádění alternativních metod v mateřské škole. Zatímco vedoucí pracovníci spatřují jako jeden z hlavních důvodů nezájem pedagogických pracovníků, tito naopak označují za hlavní důvod nezavádění alternativních výukových metod nezájem vedení mateřské školy. Z výzkumu nelze dovodit důvody tohoto rozporu, dá se však předpokládat, že hlavním důvodem rozdílných názorů bude nedostatečná komunikace a to z obou stran. Důvody však mohou ležet i mimo školu – například rodiče na vesnicích mnohdy alternativní metody zásadně odmítají jako neopodstatněné experimenty.

Při vyhodnocování dotazu týkajícího se investic do didaktických pomůcek bylo zjištěno, že investici považují za nedostatečnou spíše pedagogičtí pracovníci z mateřských škol s nižším počtem tříd (84,48%). Tento závěr koresponduje s vyhodnocením odpovědí týkající se velikostí investic do didaktických pomůcek, poskytnutých v dotazníku vedoucími pracovníky.

Při vyhodnocování dat získaných provedeným výzkumem je nutné u otázky č. 16 zohledňovat skutečnost, že i respondenti, kteří uvedli nějaký konkrétní počet mateřských škol v okolí, se mohou mýlit – a tedy také neví. Stejně tak u otázky č. 18 je nutné počítat s tím, že se respondentů neptáme, jak to je, ale co se respondent domnívá a jak vnímá danou skutečnost. Ve skutečnosti tedy odpovědi vůbec neznamenají, že respondent něco ví, že je jeho domněnka správná – tedy je také docela možné, že to nedokáže posoudit, ale pouze čestně uvádí, že se domnívá,

že to dostačuje, nebo nedostačuje. Při vyhodnocování provedeného výzkumu však nebylo s těmito úvahami počítáno.

5 Závěr

V úvodu této bakalářské práce jsem si vytyčila jako hlavní cíl zjistit, zda vedoucí pracovníci – manažeři – provádějí identifikaci krizí a zda jsou tyto případné krize, které mohou v provozu mateřských škol nastat, připraveni řešit a v jaké míře. Před samotným zahájením výzkumu zde existoval předpoklad, že mnoho řídicích pracovníků není na možný vznik krizí připraven, neboť rizika možnosti vzniku krize podceňují a mnohá rozhodnutí přenechávají zřizovatelům mateřských škol. Tento předpoklad byl ověřován dvěma dotazníky, které byly zaslány vedoucím pracovníkům mateřských škol a jejím pedagogickým pracovníkům.

Na základě vyhodnocení výzkumu můžeme konstatovat, že většina vedoucích pracovníků mateřských škol je připravena na možná rizika pouze částečně. Nejčastěji si vedoucí pracovníci mateřských škol uvědomují potřebu prezentovat svou činnost veřejnosti, avšak tuto prezentaci vnímají jinak vedoucí pracovníci a jinak pedagogičtí pracovníci.

Výzkumem bylo zjištěno, že si vedoucí pracovníci uvědomují velký význam spokojenosti rodičů s prací pedagogických pracovníků, který ovlivňuje možný budoucí výběr mateřské školy rodiči. V konečném výsledku však nepodchycuje skutečnou kvalitu práce pedagogického pracovníka. Způsob prezentace je sice činností více marketingovou, avšak zabýváním se touto problematikou v oblasti krizového řízení můžeme snížit personální a technické a technologické riziko, mezi které patří úbytek dětí v mateřské škole z důvodů špatné pověsti mateřské školy a nespokojenosti rodičů. Z odpovědí na otázky týkající se alternativních výukových metod vyplývá, že tuto alternativní výuku více zavádějí vícetřídní mateřské školy umístěné ve větších městech. Zároveň je z výzkumu patrné, že zavedení těchto alternativních metod zvýšilo spokojenost rodičů.

Demografické riziko respondenti nepovažují za riziko významné. Většina vedoucích pracovníků demografický vývoj nesleduje a ti, kteří jej sledují, se získaným údajem, dle jejich tvrzení, dále nepracuje, neboť jim získané údaje neslouží k případné eliminaci nežádoucího dopadu na činnost mateřské školy. Získané

údaje jsou využívány ve větší míře k odhadu, zda bude v následujících letech počet žádostí o přijetí do mateřské školy stoupat. Zjišťování demografického vývoje je tak pouze formální záležitostí. Při sledování demografického vývoje existuje určité množství neznámých veličin, jakými jsou například migrace obyvatel (způsobena například výstavbou nových bytů či domů) nebo počet dětí, u nichž rodiče nepodají žádost o přijetí dítěte do mateřské školy. Dále může být sledování demografického vývoje ovlivněno faktem, že v České republice na mnoha místech neexistuje povinná „spádovost“.

S ohledem na výsledky výzkumu lze konstatovat, že v oblasti personálního rizika je vedoucími pracovníky opomíjena potřeba a nutnost stanovení pravidel chování zaměstnance tzv. etického kodexu. Samotná neexistence etického kodexu však nemusí nutně znamenat podceňování významu tohoto kodexu. Důvodem může být též skutečnost, že vedoucí pracovníci v menších mateřských školách jsou v častějším osobním kontaktu s pedagogickými zaměstnanci. Existenci etického kodexu tak mohou považovat za nadbytečný, neboť přisuzují větší váhu osobnímu jednání a okamžitému řešení problému, před vytvářením psaných pravidel.

Primárně však nejde o existenci kodexu jako takového, nýbrž o dodržování etických zásad, které by měl právě etický kodex obsahovat.

Abychom mohli konstatovat přesnou míru připravenosti vedoucích pracovníků identifikovat a řešit případné krize, je nutné provést výzkum přímo na místě v konkrétních mateřských školách. Tím bychom ve větší míře eliminovali domněnky vedoucích a pedagogických pracovníků, jejich pocity a mohli zjistit pouze objektivní skutečnosti a fakta.

6 Seznam použité literatury

1. **Pitra, Zbyněk.** *Základy managementu.* Praha 4 : Kamil Mařil - Professional Publishing, 2007. str. 9. ISBN 678-80-86946-33-7.
2. **Vodáček, Leo a Vodáčková, Oľga.** *Moderní management v teorii a praxi.* Praha : Management Press, 2006. str. 41. ISBN 80-7261-143-7.
3. **Vaníček, Jiří.** *Právní úprava krizového řízení v ČR.* Praha : Eurlex Bohemia s.r.o., 2005. str. 55. ISBN 80-86861-69-4.
4. **Bečvářová, Zuzana.** *Současná mateřská škola a její řízení.* Praha : Portál s.r.o., 2003. ISBN 80-7178-537-7.
5. **Rais, Roman.** *Specifika krizového managementu.* Ostrava : Key Publishing s.r.o., 2007. ISBN 978-80-87071-11-3.
6. **Königová, Matina a Zuzák, Roman.** *Kriové řízení podniku.* Praha : Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.
7. **Zuzák, Roman.** *Z podnikových krizí k vítězství.* Praha : Alfa nakladatelství s.r.o., 2008. ISBN 978-80-87197-01-1.
8. **Zuzák, Roman.** *Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi).* Praha : Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-74-6.
9. **Antušák, Emil a Kopecký, Zdeněk.** *Úvod do teorie krizového managementu.* Praha : Oeconomica , 2003. ISBN 80-245-0548-7.
10. **Hálek, Vítězslav.** *Krizový management - teorie a praxe.* Praha : DonauMedia, 2008. ISBN 978-80-89364-00-8.
11. **Odcházal, Jiří.** *Management a moderní organizování firmy.* Praha : Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
12. **Walker, Alfréd J.** *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie.* Praha : Grada Publishing a.s., 2003. ISBN 80-247-0449-8.
13. **Armstrong, Michal.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha : Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

14. **Veber, Jaromír.** *Management - základy, prosperita, globalizace.* Praha : Management Press, 2007. str. 18. ISBN 978-80-7261-029-7.
15. **Drucker, Peter.** *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku.* Praha : Management Press s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7261-066-2.
16. **Paleček, Miloš.** *Bezpečný podnik - identifikace a hodnocení rizik.* Praha : Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v.v.i., 2007. ISBN 978-80-86973-30-2.
17. **Smejkal, Vladimír a Rais, Karel.** *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
18. **Mareš, Miroslav.** *Česká bezpečnostní terminologie. Výklad základních pojmů.* Brno : Ústav strategických studií vojenské akademie v Brně, 2002. ÚSS/2002–S–1–031.
19. **Antušák, Emil.** *Krizový management. Hrozby, krize, příležitosti.* Praha : Wolters Kluwer ČR, 2009. ISBN 978-80-7357-488-8.
20. **Fotr, Jiří, a další.** *Tvorba strategie a strategické plánování.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
21. **Antušák, Emil a Kopecký, Zdeněk.** PM_304 Základy krizového managementu. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2002.
22. **Trunda, Jiří a Bříza, Kamil.** *Řízení školy ve znalostní společnosti.* Praha : Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2012. str. 9. ISBN 978-80-7290-541-6.
23. **Kruliš, Jiří.** *Jak vítězit nad riziky: Aktivní management rizik - nástroj řízení.* Praha : Linde, 2011. str. 82. ISBN 978-80-7201-835-2
24. **Smejkal, Vladimír a Rais, Karel.** *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

Internetové zdroje

1. **Ministerstvo vnitra.** [Online] 2010. [Citace: 10. leden 2014.] www.mvcr.cz/clanek/hrozba.aspx.

2. **Kafka, Tomáš.** Identifikace a popis rizik. [Online] 2014. [Citace: 31. leden 2014.] <http://www.braintools.cz/identifikace-a-popis-rizik.htm#.Uv8mkmJ5OWc>.

Přílohy

Příloha č. 1

Dotazník pro pedagogické pracovníky mateřských škol

1) Informuje Vás vedení mateřské školy o možném budoucím vývoji počtu dětí zapsaných do mateřské školy?

Ano

Ne

2) Sledujete počet narozených dětí ve Vaší spádové oblasti?

Každý rok

1x za 2 roky

1x za 3 roky

1x za 4 roky a více

Nesleduji

3) Slouží Vám tyto údaje k plánování dalších Vašich činností v mateřské škole?

Ano

Ne

4) Pokud jste v otázce č. 2 odpověděli ano, konzultujete zjištěné informace s vedením mateřské školy?

Ano

Ne

5) Myslíte si, že počet žádostí o umístění do Vaší mateřské školy, bude v následujících letech:

Stoupat

Klesat

Nezmění se

6) Na základě čeho se tak domníváte?

Na základě svého odhadu

Předběžného zájmu rodičů

Předběžného zájmu rodičů

Na základě sledování demografických dat.

7) Provádí vedení mateřské školy pravidelné šetření spokojenosti s prací učitelky?

Ano

Ne

8) Jak je toto šetření spokojenosti s prací učitelky prováděno?

Dotazníkem pro rodiče

Osobními rozhovory

Osobními pohovory s rodiči

Jiným způsobem

9) Pokud ano, jak často?

Průběžně během roku

1x za rok

1x za 2 roky

1x za 3 roky

10) Jste vedením mateřské školy informováni o výsledku těchto šetření?

Ano

Ne

11) Zajišťuje vedení MŠ Vaše prohlubování kvalifikace?

Ano

Ne

12) Jak často jsou ve Vaší třídě prováděny hospitace vedením mateřské školy?

1x za měsíc

1x za čtvrtletí

1x za pololetí

1x za rok

hospitace nejsou prováděny žádné

13) Máte ve Vaší mateřské škole vytvořený etický kodex zaměstnanců?

Ano

Ne

14) Je etický kodex zaměstnanců veřejně přístupný?

Ano

Ne

15) Informuje Vás vedení mateřské školy o možných budoucích personálních změnách?

Ano

Ne

16) Kolik dalších mateřských škol se okruhu 10 km vyskytuje?

Žádná

1

2

3

Více než 3

Nevím

17) Jakým způsobem prezentuje vaše mateřská škola svou činnost?

V místním tisku

Pořádání akcí pro veřejnost

Den otevřených dveří

Na webových stránkách MŠ

Prezentace na sociálních sítích (Facebook, Google+ aj.)

Prezentaci MŠ zajišťuje zřizovatel

Činnost MŠ neprezentujeme

18) Domníváte se, že investice do didaktických pomůcek je ve vaší mateřské škole?

Dostačující

Nedostačující

Nedokážu posoudit

19) Využíváte při vzdělávání žáků alternativní výukové metody?

Ano

Ne

20) Zvýšilo zavedení alternativních výukových metod spokojenost rodičů žáků mateřské školy?

Ano

Ne

Nevím, nebylo zjišťováno

21) Jaký je dle vašeho názoru důvod pro nevyužití alternativních metod výuky ve vaší mateřské škole?

Nedostatek finančních prostředků

Nedostatek kvalifikovaných pedagogických pracovníků

Nezájem pedagogických pracovníků

Špatné osobní zkušenosti z alternativní výukou

Nezájem vedení MŠ

22) Jaký je celkový počet dětí ve Vaší mateřské škole?

23) Kolik tříd má Vaše mateřská škola?

24) Kolik obyvatel má město, obec, v níž je umístěna Vaše mateřská škola?

1 – 1000

1001 – 5000

5001 – 10 000

10 001 a více

25) Jak dlouhá je Vaše učitelská praxe?

0 – 2 roky

3 – 5 let

6 – 9 let

10 a více let

Dotazník pro vedoucí pracovníky mateřských škol

1) Sledujete počet dětí narozených ve vašem městě či obci a jeho okolí?

Ano

Ne

2) Slouží Vám tyto údaje k přípravě opatření, které povedou k eliminaci nežádoucího dopadu na činnost mateřské školy, tj. její zrušení z důvodů malého počtu žáků?

Ano

Ne

3) Informujete o přípravě těchto opatření zřizovatele?

Ano

Ne

4) Sleduje počet narozených dětí ve vašem městě či obci a jeho okolí zřizovatel Vaší mateřské školy

Ano

Ne

Nevím

5) Pokud zřizovatel tento počet sleduje, předává vám zjištěné údaje?

Ano

Ne

6) Myslíte si, že počet žádostí o přijetí dětí do vaší mateřské školy, bude v následujících letech:

Stoupat

Klesat

Nezmění se

7) Na základě čeho se tak domníváte?

Na základě svého odhadu

Předběžného zájmu rodičů

Na základě sledování vývoje křivky počtu hlásících se dětí

Jiné

8) Provádíte pravidelná šetření spokojenosti rodičů s prací pedagoga?

Ano

Ne

9) Pokud ano, jak často?

Průběžně během roku

1x za rok

1x za 2 roky

1x za 3 roky a více

10) Jak je toto šetření spokojenosti rodičů s prací pedagoga prováděno?

Dotazníkem pro rodiče

Osobními rozhovory

Externím hodnocením učitelů rodiči (např. anketním lístkem)

11) Jaká opatření, vedoucí ke snížení počtu stížností rodičů vůči pedagogovi, provádíte?

Osobním pohovor s pedagogem

Průběžné prohlubování kvalifikace pedagoga

Finanční postih pedagoga

Výpověď či neprodloužení pracovní smlouvy s pedagogem

Časté hospitace

Jiná opatření (napište jaká)

12) Máte vytvořený ve Vaší mateřské škole etický kodex chování zaměstnance?

Ano

Ne

13) Pokud ano, je tento kodex veřejně přístupný?

Ano

Ne

14) Zajímáte se o činnost okolních mateřských škol?

Ano

Ne

V blízkém okolí není žádná jiná MŠ

15) Jakým způsobem prezentujete činnost své mateřské školy?

V místním tisku

Pořádání akcí pro veřejnost

Na webových stránkách MŠ

Prezentace na sociálních sítích (Facebook, Google+ aj.)

O prezentaci MŠ se stará zřizovatel

Činnost MŠ neprezentujeme

16) Kolik finančních prostředků ročně investuje vaše mateřská škola do didaktických pomůcek?

0,- Kč

Od 1,- Kč do 5.000,- Kč

Od 5.001,- Kč do 10.000,- Kč

Od 10.001,- Kč do 15.000,- Kč

15.001,- Kč a více

17) Využíváte při vzdělávání žáků alternativní výukové metody?

Ano

Ne

18) Zvýšilo zavedení alternativních výukových metod spokojenost rodičů žáků mateřské školy?

Ano

Ne

19) Jaký je důvod pro nevyužití alternativních metod výuky ve vaší mateřské škole?

Nedostatek finančních prostředků

Nedostatek kvalifikovaných pedagogických pracovníků

Nezájem pedagogických pracovníků

Špatné osobní zkušenosti z alternativní výukou

20) Jaký je počet dětí ve vaší mateřské škole?

21) Kolik tříd má vaše mateřská škola?

22) Kolik obyvatel má město, obec, v níž je umístěna Vaše mateřská škola?

1 – 1000

1001 – 5000

5001 – 10 000

10 001 a více

23) Kolik pedagogických pracovníků má Vaše mateřská škola?

2 – 6

7 – 14

15 – 24

25 a více

24) Jak dlouho jste ve funkci ředitele/ky mateřské školy?

0 – 2 roky

3 – 5 let

6 – 9 let

10 a více