

**U n i v e r z i t a K a r l o v a**

Pedagogická fakulta

Ústav profesionálního rozvoje pracovníků ve školství

**CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU**

**EVALUACE – PROCES K OVĚŘOVÁNÍ A ZLEPŠOVÁNÍ  
KVALITY ŘÍZENÍ MATEŘSKÉ ŠKOLY**

**Závěrečná bakalářská práce**

Autor:	<b>Blanka Mátlová</b>
Obor:	Školský management
Typ studia:	kombinované
Vedoucí práce:	PhDr. Věra Fantová

Datum odevzdání práce:

24. 11 2006

## **Poděkování**

Touto cestou bych chtěla podkovat paní PhDr.Věře Fantové za odbornou pomoc a cenné rady při vypracování této závěrečné bakalářské práce.

Blanka Mátlová

## **Čestné prohlášení**

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

Blanka Mátlová

## **Resumé:**

Závěrečná bakalářská práce se věnuje problematice evaluace jako procesu ověřování kvality práce managementu mateřské školy.

Cílem je ověřit do jaké míry evaluace a její metody pomáhají ředitelkám mateřských škol v řídicí činnosti a při zkvalitnění jejich vlastní práce jako manažera školy. Vychází z teoretických východisek, kde je kladen důraz na pochopení významu jednotlivých pojmů z oblasti evaluace.

Dílním cílem výzkumného šetření bylo zjistit, jaké znalosti mají ředitelky v oblasti evaluace a je-li tento proces přínosem pro tvorbu ŠVP PV.

## **Summary:**

This final bachelor paper explores evaluation as a process for testing the quality of preschool management.

The goal is to verify to what extent evaluation and its methods helps preschool principals with management activities and with improving the quality of their work as a manager. It is based on a theory which stresses the importance of understanding the meaning of individual concepts of evaluation.

Another goal of this study was to determine the extent of knowledge that preschool principals have of the evaluation process and whether this process can make a positive contribution to the formation of ŠVP PV.

## **Klíčová slova:**

evaluace, autoevaluace, management, řízení kvality, hodnocení a sebehodnocení, vedení a řízení, analýza, evaluační zpráva a stanovená východiska.

# Obsah

Úvod.....	7
<b>1. Teoretická východiska evaluace a hodnocení.....</b>	<b>9</b>
1.1 Pojmy evaluace a hodnocení.....	9
1.1.1 Vysvětlení pojmu evaluace.....	10
1.1.2 Sebeevaluace (autoevaluace).....	11
1.2 Pedagogická evaluace.....	12
1.2.1 Evaluační zpráva.....	13
<b>2. Kvalita.....</b>	<b>15</b>
2.1 Vysvětlení pojmu kvalita.....	15
2.1.1 Ověřování kvality.....	15
2.2 Řízení kvality.....	16
2.2.1 Systém řízení kvality – vnitřní a vnější hodnocení a evaluace.....	17
2.3 Metody k ověřování kvality.....	18
2.3.1 SWOT analýza.....	19
<b>3. Řídící činnost.....</b>	<b>22</b>
3.1 Role vedoucího pracovníka v rozvoji kvality.....	22
3.2 Řízení a pedagogický proces.....	23
3.3 Funkce a úloha ředitelky školy.....	24
3.4 Styly řízení.....	27
<b>4. Empirická část.....</b>	<b>30</b>
4.1 Cíl výzkumu.....	30
4.2 Stanovená východiska.....	30

4.3 Charakteristika výzkumného vzorku.....	30
4.4 Pilotní výzkum.....	31
4.5 Výsledky výzkumného šetření.....	33 - 47
4.6 Ověření stanovených východisek.....	48
<b>5. Závěr.....</b>	<b>49</b>
<b>6. Příloha číslo 1 - Dotazník.....</b>	<b>51</b>
<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>54</b>

## Úvod

***„Chovejme se vždy tak, abychom byli dítěti dobrým vzorem a příkladem, a to nejen ve vztahu k dětem, ale i mezi dospělými. Náš vliv na dítě je nepřetržitý, neustále mu cosi předáváme. Snažme se mu předat to nejlepší“.***

(Vedení mateřské školy: J.Buriánková, V.Jakoubková, H.Nádvorníková a kol.)

V současné době se mateřské školy nacházejí ve složité etapě stávajících proměn. Změny se promítají i do činností ředitelky školy. Ředitelka musí řídit a směřovat proměnu i u svých podřízených, naučit je jak proměnu provádět, jak výsledky proměn uvést do praxe. Cíl předškolního vzdělávání, dosud převážně školsky a didakticky formulovaný, byl nahrazen požadavkem zaměřeným především na uspokojování přirozených potřeb dítěte a rozvoj jeho osobnosti v úzké spolupráci s rodinou.

Obecně lze říci, že v předškolním vzdělávání nastává zásadní proměna základní pedagogické orientace, která je zaměřena přímo na osobnost dítěte.

Téma evaluace jsem si zvolila, neboť se jedná o poměrně nový pojem, který přináší do práce ředitelky novou formu, řád a zcela nové postupy pro celkové vyhodnocení kvality a úspěšnosti školy. Evaluace je termín, který se v současné době používá v souvislosti s tvorbou Školního vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání/dále jen ŠVP PV/ Ve své podstatě evaluaci používaly ředitelky již dříve, ale pod pojmem hodnocení, které bylo nedílnou součástí pro zpracování plánu školy, dnes ŠVP PV.

Ředitelka mateřské školy by měla hodnocení a evaluaci provádět s podporou a účastí svých podřízených. Zaměstnanci by se neměli evaluaci cítit ohroženi, ale naopak spíše by měli pochopit důvody a nutnost evaluaci provádět.

Ředitelka mateřské školy by měla podporovat odborný rozvoj svých podřízených, pružně a účinně zavádět inovace uvnitř školy, budovat efektivní týmy, rozvíjet odpovídající mechanismy pro monitorování a hodnocení práce všech zaměstnanců. Můžeme říci, že ředitelka mateřské školy, tak jako každý řídicí pracovník, by měla zvládat management školy tak, aby se zvyšovala kvalita práce ve všech oblastech jejího působení.

Cílem práce bylo zjistit jaké znalosti mají ředitelky v oblasti evaluace, jak evaluace a její metody pomáhají ředitelkám v řídicí činnosti a při zkvalitňování jejich práce jako manažera školy.



Při zpracování teoretické části jsem vycházela z odborné literatury a z přednášek kombinovaného studia školského managementu Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy.

Výzkumná část a její vyhodnocování hledá odpovědi na stanovená východiska a na zjištění současného stavu v procesu evaluace u oslovených mateřských škol.

# 1. Teoretická východiska evaluace a hodnocení

## 1.1 Pojmy evaluace a hodnocení

Oba tyto pojmy se vzájemně prolínají a je velmi těžké je od sebe rozdělit. Hlavní rozdíl spočívá v tom, že hodnocení jsme zvyklí provádět neustále, je přirozenou součástí naší odborné práce, je nám tedy i bližší. Je spíše neformální, spontánní a v případě potřeby má možnosti aktuální volby kritérií. Kdežto evaluace přichází většinou z vnějšího podnětu (v našem případě z podnětu požadavků RVP PV a z požadavku tvorby ŠVP PV), vyžaduje odbornější přístup, má jasně vymezená pravidla, předem stanovaná kritéria, je řízená a vyžaduje písemné záznamy.

### Hodnotit můžeme:

- dítě-kvalitu individuálního rozvoje a učení dítěte (pedagogické a speciálně pedagogické diagnostiky dětí)
- pedagoga-kvalitu jeho práce, v praxi jde o hospitační činnost prováděnou ředitelkou školy.
- ostatní zaměstnance školy-kvalitu práce provozních zaměstnanců.
- samu sebe-sebehodnocení své pedagogické práce, řídicí činnost.

**Kdy budeme hodnotit:** hodnotíme průběžně, téměř neustále. Často hodnotíme podvědomě a tuto činnost si vůbec neuvědomujeme. V podstatě nějakým způsobem hodnotíme vše, co vnímáme, co pozorujeme. Takovýmto způsobem získáme sice velmi nahodilý soubor informací, ale přesto velmi cenný.

### Evaluovat můžeme :

- Školní vzdělávací program-zjišťovat,zdali ŠVP PV respektuje a naplňuje požadavky RVP PV
- Třídní vzdělávací programy-zjišťovat zdali TVP PV respektuje a naplňuje požadavky ŠVP PV
- Dílčí projekty
- Vzdělávací proces-budeme zjišťovat a hodnotit např. míru naplňování vzdělávacích cílů, použité metody,postupy apod.
- Nadstandardní aktivity .
- Spolupráci s rodiči a s jinými organizacemi.
- Podmínky školy.
- Činnosti ,které v MŠ probíhají.
- Výsledky, kterých MŠ dosahuje.

**Kdy budeme evaluovat:** Evaluujeme tehdy, když chceme něco určitého zjistit,nebo když chceme vyřešit nějaký problém, který lze podle předem daných kritérií porovnat.

Lze tedy evaluovat operativně,kdykoli je třeba,ale protože evaluace je proces řízený, je třeba si stanovit hlavní časové rozvržení jednotlivých evaluovaných součástí.<sup>(7)</sup>

### 1.1.1 Vysvětlení pojmu evaluace

Vysvětlení původu pojmu evaluace uvádí J.Průcha takto: původ termínu je v latině (sloveso *valere*= být silný, mít platnost, závažnost). Z latiny se toto slovo přeneslo do francouzštiny (*évaluer* = hodnotit, oceňovat) a odtud bylo převzato do angličtiny a rozšířilo se do mezinárodního užívání. Současný výraz pro evaluaci je *evaluation* a znamená obecné určení hodnoty, ocenění.<sup>(2)</sup>

Evaluace je důležitou částí řídicího procesu.

---

(2) PhDr. L. Slavíková: Vývojové aspekty managementu a řízení školy, UK Praha, ISBN 80-7290- 133-8

(7). Monika Bourová, *Evaluace a hodnocení v mateřské škole*, ATRE 2003

Definice podle Z. Bečvářové: **Evaluace je proces systematického shromažďování informací a analýzy informací podle předem stanovených kritérií za účelem dalšího rozhodování. Evaluační procesy jsou podstatou, resp. principem projektování.**<sup>(3)</sup>

Z definice vyplývá, že evaluace je činností systematickou, tzn. že musí mít explicitně (výslovně, jasně, přímo) vymezenou strukturu. Měla by být správně metodicky a pravidelně prováděná, řízená podle předem stanovených kritérií a využívána pro další rozhodování – plánování, postup práce. Evaluace pokrývá širší a komplexnější význam a chápeme ji jako řízené hodnocení podle předem určených pravidel. Evaluace není jev statický, ale měla by být charakterizována dynamickým, stále se na vyšší úrovni opakujícím a nikdy nekončícím procesem. Evaluace poskytuje zpětnou vazbu o kvalitě a úrovni daného zařízení, daného procesu, stavu, jevu či problému. Evaluace se stává spojovacím můstkem, který by měl vyřešit rozpor mezi tím co je a tím co by mělo být.<sup>(7)</sup> Cílem evaluace je ověřit a zlepšit kvalitu.

Podle Druckera je předpokladem úspěšnosti, tedy kvality řídicího procesu, neustále se zvyšující účinnost a efektivita. Účinnost znamená umět dělat věci správně, efektivita znamená umět dělat správné věci. Úspěšnost je závislá na výsledném – umění dělat správně správné věci.<sup>(1)</sup>

## 1.1.2 Sebeevaluace (autoevaluace)

Termín autoevaluace je odvozen z řeckého slova *autos*, které značí sám – s průvodcem a zároveň s cílem děje. Jde o systematicky připravené a plánovité sebehodnocení, které dle předem stanovených kritérií směřuje k předem daným cílům.<sup>(3)</sup>

V Rámcovém vzdělávacím programu pro předškolní vzdělávání /dále jen RVP PV/ autoevaluace definována takto: **Autoevaluace je proces průběžného vyhodnocování vzdělávacích činností, situací i podmínek vzdělávání, realizovaný uvnitř mateřské školy, který se odehrává v několika na sebe navazujících a neustále se opakujících fázích (sběr informací o jevu, analýza informací a plán dalšího postupu).**

---

(1) Peter F. Drucker: To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku, Managment Press, Praha 2004

(3) Z. Bečvářová: Současná mateřská škola a její řízení, Portál s.r.o, Praha 2003

(7) Monika Bourová, *Evaluace a hodnocení v mateřské škole*, ATRE 2003

Autoevaluace se může týkat mnoha různých oblastí. Sledovat a vyhodnocovat je možné prakticky všechno, co vstupuje do vzdělávacího procesu. Autoevaluace mateřské školy je definována jako soustavné vyhodnocování procesu vzdělávání a jeho výsledků v rámci mateřské školy, systematické shromažďování informací, jejich analýza a porovnání s kritérii RVP za účelem získání zpětné vazby o naplňování vzdělávacích cílů.

Výsledky autoevaluace mají primárně sloužit vlastním potřebám mateřské školy. Zároveň ředitelka školy získá odpovědi na některé otázky, které si klade sama či dostává od rodičů, zřizovatele, školních inspektorů a dalších zainteresovaných stran.

Hodnocení se častěji užívá v širších kontextech běžné školní praxe. Sebehodnocení je pojímáno jako bez dlouhodobější přípravy. Autoevaluace školy musí zahrnovat i sebereflexi každého jednotlivce, vyžaduje diskuse o hodnotách, vlastní kvalitě, kritériích kvality apod.

## **1.2 Pedagogická evaluace**

Pojem pedagogická evaluace z hlediska komplexního vyjádření definuje J. Průcha pomocí souboru distinktivních rysů:

1/ pedagogická evaluace je především teoretický přístup. Je to koncepce, podle níž veškeré jevy vzdělávací reality (vzdělávací procesy, jejich programy a fungování, vzdělávací výsledky, vzdělávací instituce, atd.) mohou a musí být určitým způsobem hodnoceny.

2/ pedagogická evaluace je současně metodologie, tj. soubor instrumentů (speciálních metod, technik) a profesních konvencí k aplikaci těchto instrumentů pro účely realizaci přístupu

3/ pedagogická evaluace je proces, tj. soubor aktivit zajišťovaných institucionální a organizační infrastrukturou výzkumu, kterými se realizuje v praxi přístup 1/ pomocí metodologie . Tento proces se zaměřuje na zjišťování a analýzu dat odrážejících stav či vývoj určitých jevů vzdělávací reality, tj. na monitorování a měření těchto jevů.

4/ pedagogická evaluace jakožto proces se uskutečňuje na různých úrovních vzdělávací praxe – od hodnocení jednotlivců či jednotlivých vzdělávacích programů až po evaluaci výsledků na úrovni celé národní vzdělávací soustavy či mezinárodní evaluaci vzdělávacích soustav mnoha zemí.

5/ pedagogická evaluace má různé způsoby využití, a to jak pro účely vědecké a výzkumné (kde sklouží k teoretické explanaci „chování“ jevů vzdělávací reality), tak pro účely praktické (kde poskytuje základnu pro řízení vzdělávacích institucí, jejich financování apod.).<sup>(2)</sup>

Z uvedených charakteristik vyplývá, že pedagogická evaluace je velmi komplexní a kvalitativně mnohostranný jev.

## 1.2.1 Evaluační zpráva

O evaluaci je potřeba zpracovávat výsledky – zprávy, zejména závěrečnou zprávu.

Z.Bečvářová uvádí,že hlavním rysem závěrečné evaluační zprávy je reflexe, která je založená na relevantních (majících rozhodující význam) údajích evaluace a na souhlasu rozhodujících osob. Výsledek, který následuje, je podnětem k další činnosti.

Z.Bečvářová uvádí,že osnova stručné závěrečné evaluační zprávy může mít tyto části:

- cíl evaluace,
- použité metody evaluace a zdroje informací včetně vnějších,
- shrnutí získaných informací, formulace hodnotících soudů o předmětu evaluace,
- formulace vizí, cílů a úkolů k odstranění či posílení zjištěných předností,
- organizační zajištění formulovaných úkolů,
- kdy bude na tomto úseku provedena další evaluace ke zjištění posunu v kvalitě.<sup>(3)</sup>

---

(2) Jan Průcha, *Pedagogická evaluace*, ISBN 80-210-1333-8, 1996

(3) Zuzana Bečvářová, *Současná mateřská škola a její řízení*, Portál,s.r.o., Praha 2003

M.Bourová uvádí, že evaluační zpráva může mít tyto části:

- 1/ základní data o škole,
- 2/ stanovená koncepce a cíle rozvoje školy,
- 3/ vzdělávací program školy,
- 4/ akce školy,
- 5/ údaje o výsledcích kontrol a inspekci,
- 6/ evaluační cíle pro hodnocený rok,
- 7/ popis počátečního stavu,
- 8/ popis změn, které proběhly za evaluované období,
- 9/ výsledné informace evaluace,
- 10/ vzniklé problémy,
- 11/ formulace vizí, cílů a úkolů k odstranění nedostatků a posílení pozitiv – závěry,
- 12/ způsob předání zjištěných informací a z nich vyplývajících úkolů,
- 13/ termíny další evaluační činnosti.<sup>(7)</sup>

Závěrů z evaluační zprávy by mělo být využito pro další postupy a zkvalitnění práce. Procesy kontroly, hodnocení a evaluace jsou částí řídicího cyklu a pedagogičtí i nepedagogičtí pracovníci by je měli přijímat jako součást řízení a měli by k ní mít pozitivní přístup.

---

(7). Monika Bourová, *Evaluace a hodnocení v mateřské škole*, ATRE 2003



## 2. Kvalita

### 2.1 Vysvětlení pojmu kvalita

**Kvalitou (vzdělávacích procesů, vzdělávacích institucí, vzdělávací soustavy) se rozumí žádoucí (optimální) úroveň fungování anebo produkce těchto procesů či institucí, která může být předepsána určitými požadavky (např. vzdělávacími standardy) a může být tudíž objektivně měřena a hodnocena.** <sup>(2)</sup>

Z. Bečvářová uvádí, že termín kvalita je chápán v podstatě dvojím způsobem, a to jako pojem absolutní a jako pojem relativní.

Jako **pojem absolutní** chápeme kvalitu v běžném každodenním životě. V tomto pojetí je kvalita míněna jako něco dobrého, pěkného, jako potvrzení dobré úrovně nebo ideálu, o kterém nemůže být pochyb (kvalitní značkové zboží). Jako **pojem relativní** chápeme kvalitu za prvé, jak vyhovuje standardům ve směru porovnání se specifikací – to znamená, jak vyhovuje záměru, pro který je určena, a za druhé, jak vyhovuje potřebám zákazníků – tedy jako souhrn faktorů, které uspokojují zákazníka, naplňují jeho přání a předpoklady.

Jednotlivé fáze řízení kvality odpovídají základním fázím řídicího procesu. Jde v první řadě o strategické plánování, lépe řečeno o programování kvality. Kvalita musí být základní dimenzí koncepce i programu školy.<sup>(3)</sup>

#### 2.1.1 Ověřování kvality

O kvalitě můžeme hovořit tam, kde funguje kvalitní řízení a organizace. Kvalita tak může vzniknout jen tam, kde se procesu účastní kvalitní lidé. Můžeme říci, že když je kvalitní ředitel, je kvalitní i škola.

Z. Bečvářová uvádí, že na rozvoj kvality má vliv především role vedoucího pracovníka, ale také kvalita všech zaměstnanců organizace. Ředitelka mateřské školy by měla mít v první řadě jasnou představu o kvalitě práce své školy a procesu jejího zlepšování. O kvalitě by měla se svými podřízenými neustále komunikovat. Měla by zajistit, aby požadavky zákazníků (potřeby rodičů, dětí lokality, zřizovatele) byly v centru zájmu školy, ale zajistit i

---

(2) Jan Průcha, *Pedagogická evaluace*, ISBN 80-210-1333-8, 1996

(3) Zuzana Bečvářová, *Současná mateřská škola a její řízení*, Portál, s.r.o., Praha 2003

rovnováhu mezi potřebami externích účastníků (děti, rodiče) a potřebami interních účastníků (pedagogičtí i ostatní pracovníci a spolupracovníci školy). Ředitelka školy by měla podporovat odborný rozvoj svých podřízených, pružně a účinně zavádět inovace uvnitř školy, budovat efektivní týmy, rozvíjet odpovídající mechanismy pro monitorování a hodnocení úspěchu atd. <sup>(3)</sup>

## 2.2 Řízení kvality

Kvalitu zásadně ovlivňuje kvalita lidského faktoru, který vyniká při uplatňování tzv. **celkového (komplexního) řízení kvality** (Total Quality Management – dále jen **TQM**).

TQM vyhází z filozofie pozitivní motivace a zapojení všech lidí a využití všech zdrojů. Přitom se předpokládá schopnost spolupráce – práce v týmech a umění vést lidi. TQM je filozofií trvalého zlepšování, které může poskytovat vzdělávací instituce pomocí praktických nástrojů pro dosažení a uspokojení současných a budoucích potřeb, přání a očekávání zákazníků. <sup>(4)</sup>

TQM vyžaduje změnu a umožňuje tak vlastně odlišit se od tradice. Pokud chceme změnit kulturu školy, přičemž kulturou rozumíme to, jak se škola prezentuje, jaké má image, jaké prezentuje cíle a hodnoty, musíme změnit postoje a pracovní metody. Vyžaduje to změny v řízení a vedení, neboť lidé vytvářejí kvalitu.

Jak uvádí Slavíková a kolektiv jsou k tomu zapotřebí dvě věci:

- 1/ lidé potřebují pracovat v systému, který jim umožní dělat svou práci dobře
- 2/ lidé potřebují podporu a uznání svých úspěchů a výsledků, aby dělali svou práci dobře.

Potřebují management, který ocení jejich úspěchy. <sup>(4)</sup>

---

(3) Z. Bečvářová: Současná mateřská škola a její řízení, Portál s.r.o, Praha 2003

(4) Lenka Slavíková a kolektiv, Modul *Řízení pedagogického procesu*, PedF UK, Praha 2004

## 2.2.1 Systém řízení kvality–vnitřní a vnější hodnocení a evaluace

Jak již bylo v této práci řečeno, evaluace a hodnocení jsou pojmy, které spolu úzce souvisí. RVP PV je rozlišuje takto:

### **evaluace:**

- systematická činnost, která má jasně vymezenou strukturu;
- činnost, která by měla být správně metodicky prováděná;
- činnost pravidelně prováděná;
- činnost řízená podle předem stanovených kritérií;
- činnost, která musí být zaznamenávána a zpětně využívána.

### **hodnocení:**

- v pedagogické praxi používáno častěji, spontánněji;
- činnost většinou neplánovaná;
- činnost prováděná většinou nepravidelně;
- činnost vztahující se většinou k dítěti či pedagogovi;
- činnost většinou neřízená;
- činnost přirozenější.

Z. Bečvářová uvádí: **Systém řízení** (řízení kvality činnosti školy jako celku) - **hodnocení a evaluace** – můžeme např. rozdělit na oblast **vnitřního a vnějšího** hodnocení a evaluace.

### **K vnitřnímu hodnocení a evaluaci může náležet:**

**Individuální řízení** – každý pracovník, včetně ředitelky školy, definuje osobní cíle (podle pracovního řádu, kompetencí, povinností, práv a zásad RVP PV), svou odpovědnost a své osobní potřeby. Průběžná i periodická individuální kontrola, hodnocení – sebereflexe – i evaluace vzdělávacího procesu mu umožňuje korekci, vedoucí k hledání a postupnému dosahování kvalitnějších výsledků.

**Týmové řízení** – každá pracovní skupina – třída – kontroluje a hodnotí (vzájemně průběžně, periodicky na pedagogických radách) kvalitu výkonu každého člena týmu, stejně jako celého týmu vzhledem k cílům a podmínkám, které skupina hodnotí.

**Vedení školy** – jeho prvotním úkolem je zajistit, aby stanovených cílů bylo úspěšně a efektivně dosahováno. Prostřednictvím pozorování, kontrol, hospitací, hodnocením i evaluací je jeho dalším úkolem syntetizovat a následně analyzovat všechna získaná data pro další činnost.<sup>(3)</sup>

Slavíková a kolektiv uvádí, že: systém řízení kvality je rozdělen do čtyř dimenzí:

- Týmové řízení,
- Individuální řízení,
- Management kontroly,
- Externí zprávy,

Externí zprávy neboli vnější hodnocení je důležité, protože jejich získáváním můžeme komplexně posoudit kvalitu práce a máme i zpětnou vazbu z vnějšího prostředí. Vnitřní a vnější hodnocení a evaluace se vzájemně nevylučují, ale naopak jsou žádoucí a vzájemně se doplňují.<sup>(4)</sup>

## 2.3 Metody k ověřování kvality

Mezi základní metody k ověřování kvality práce můžeme zařadit:

- Hospitace,
- Průběžnou kontrolu,
- Pozorování,
- Diskusi,
- Ankety, dotazníky,
- Rozbory, zprávy,
- **SWOT analýzu.**

---

(3) Zuzana Bečvářová, *Současná mateřská škola a její řízení*, Portál, s.r.o., Praha 2003

(4) Lenka Slavíková a kolektiv, *Modul Řízení pedagogického procesu*, PedF UK, Praha 2004

Mezi zdroje informací k metodám můžeme zařadit:

- Děti a rodiče,
- Pedagogy,
- Provozní zaměstnance,
- Zřizovatele,
- Partnery školy,
- Zprávy ČŠI.

### 2.3.1 SWOT analýza

SWOT analýza není přímo součástí RVP PV, ale abychom mohli svou řídicí činnost posunout směrem dopředu, musíme nejprve vědět, co děláme dobře, co ne a co bychom mohli ve své práci zlepšit. SWOT analýza je považována za použitelnou součást a metodu evaluace.

L. Rolínek uvádí tuto definici: **SWOT analýza je základní metodou pro posouzení silných a slabých stránek podniku a příležitostí a ohrožení, která jsou závislá na vlivu vnějšího prostředí podniku.** <sup>(5)</sup>

Zkratka SWOT vychází z anglických slov **S**trengths – silné stránky, **W**eaknesses – slabé stránky, **O**pportunities – příležitosti, **T**hreats – ohrožení (hrozba).

Nový systém vzdělávacího procesu v předškolním vzdělávání je zaměřen na aktivní účast dětí, na jejich osobnostních vlastnostech, na jejich tvořivosti a zájmu, a tím pádem i na nových vyučovacích metodách a strategiích pedagogických pracovníků. Aby tento nový systém vzdělávání mohl fungovat, je třeba k tomu mít i odpovídající podmínky (klíma školy), vztahy (otevřené vztahy mezi pedagogem a dítětem, mezi pedagogy a rodiči, mezi sebou navzájem apod.), možnosti (vybavení školy, prostory apod.) a další. Ředitelka školy by si měla tedy v první řadě uvědomit, zda novému pojetí vzdělání budou vyhovovat stávající podmínky, které škola má, a pokud ne, co je třeba změnit. Slavíková a kolektiv uvádí, že: na základě sumarizace konkrétních návrhů a aktuálních poznatků je třeba

---

(5) L. Rolínek, PhDr, *Malý manažerský slovník*, katedra řízení JU ČB, 2003

posoudit definovat strategické oblasti. Tyto oblasti by měly vystihovat strukturu problémů, kterými se budeme a chceme v budoucím období zabývat. Například:

- personální podmínky,
- vzdělávací program,
- materiálně technické podmínky,
- zdroje financí a hospodaření s nimi,
- hodnocení výsledků,
- mimoškolní aktivity.

Definice podle Svobody a Slavíkové: **SWOT analýza je jednou z nejpoužívanějších a nejefektivnějších metod pro identifikaci vašich silných a slabých stránek a ujasnění si příležitostí a hrozeb (omezujících faktorů).**

Dále je uvedeno: při rozhodování je třeba si odpovědět na tyto otázky:

#### Silné stránky – Strengths:

- jaké jsou naše výhody?
- co děláme dobře? V čem jsme úspěšní?

#### Slabé stránky – Weaknesses:

- co bychom mohli rozvíjet?
- co děláme špatně?
- čeho bychom se měli vyvarovat?

#### Příležitosti – Opportunities:

- kde jsou naše největší šance?
- jaké jsou nejzajímavější současné trendy?
- je důležité brát v úvahu i tyto okolnosti:
- změny v technologiích, rozvoj informací a existence „učící se společnosti“
- aktuální společenskou situaci
- změny ekonomické, sociální, populační, změny životního stylu atp.

### Hrozby – Threats:

- jaké překážky vám hrozí?
- co dělá konkurenční škola?
- následné rozhodnutí ohrozí vaši pozici?
- existují finanční a ekonomické problémy?

Jak uvádí L.Slavíková : Analýza je v podstatě inventurou při níž je vhodné si uvědomit a poznamenat:

- specifika školní populace příslušné školy
- specifika účastníků výchovného procesu
- konkrétní podobu školy (rozměry, struktura, zdroje hmotné i lidské)
- vztahy školy k jejímu okolí
- určení, co požadují (implicitně i explicitně) jednotliví aktéři
- inventář prostředků a zdrojů
- inventář hlavních potíží a jejich rozbor
- diagnóza: několik nejdůležitějších bodů, jasně formulovaných.

Jakmile jsou k dispozici data, informace a vhodné alternativy, další fází rozhodovacího procesu je výběr takové alternativy, která nejlépe umožní dosažení vytčeného cíle. Při výběru vhodné alternativy je třeba brát v úvahu kvantitativní (numericky vyčíslitelné a měřitelné) a kvalitativní (numericky a ekonomicky neměřitelné) faktory. <sup>(6)</sup>

Výsledek analýzy vnitřních zdrojů je vlastně výsledkem posouzení silných a slabých stránek školy. Smyslem analýzy SWOT není pouhé popsání hrozeb či příležitostí, ale jejich analýza, srovnání jejich míry a pozice.

Slavíková a kolektiv uvádí: **Analýzu SWOT by vedení školy nemělo uskutečňovat izolovaně od jiných procesů a metod hodnocení kvality školy. Naopak, analýza SWOT by měla být součástí širšího procesu, zejména procesu sebehodnocení kvality (sebeevaluace, autoevaluace) školy.**

---

(6) Jiří Svoboda, Lenka Slavíková, *Strategie rozvoje školy*, PedF UK, Praha 1999

### 3. Řídící činnost

L.Slavíková ve své práci uvádí, že pokud chceme dosáhnout proměny školy, musíme vychovat nové školské manažery, kteří budou řídit změny zasahující školy, nebudou pouze sledovat, jak jsou školy těmito změnami determinovány. Prostřednictvím profesionalizace řídicích pracovníků ve školství je nutno zajistit, aby školy měly tak kvalitní řídicí činnost, jakou potřebují. Řídící činnost ve škole musí:

- být koncepční, strategická, smysluplná;
- být založena na společenských hodnotách;
- zahrnovat jak distinktivní, tak také inkluzivní kontext školy;
- podporovat aktivní přístup k vyučování, k zavádění inovačních metod;
- být zaměřena nejen na ekonomickou a legislativní stránku, ale především na pedagogickou činnost;
- být orientovaná na budoucnost, její hnací silou musí být strategie;
- vycházet z pochopení vnějších i vnitřních souvislostí;
- vycházet z vytváření pozitivních impulsů;
- vytvářet pocit zájmu pro vyučující..

Je možno říci, že vynikajících výsledků při řízení školy lze dnes dosáhnout, pokud se zaměříme na správnou vizi školy, která není jen vizí ředitele, postihuje komplexně vnější i vnitřní faktory rozvoje, reaguje na proměny vnějšího okolí, požadavky školy i společnosti. Hraje tedy ústřední roli, která určuje kvalitu života školy. Všichni musí být motivováni, proto ředitel plánuje, zlepšuje, vyhledává další informace, snaží se pochopit pohnutky a cíle všech zainteresovaných skupin, monitorovat a zlepšovat, vnímat okolní kontext školy.<sup>(8)</sup>

#### 3.1 Role vedoucího pracovníka v rozvoji kvality

Jak již bylo výše uvedeno, kvalita může vzniknout jen tam, kde se procesu účastní kvalitní lidé. A záleží především na řídicím pracovníku. Jaká je role vedoucího v instituci přijímající TQM? Výčet vlastností, které by takový vedoucí měl mít uvádí Slavíková a kol.

---

(8). Lenka Slavíková, *Vývojové aspekty managementu a řízení školy*, Praha 2003



takto:

- mít vizi o kvalitě pro svou instituci,
- mít jasnou představu o procesu zlepšování kvality,
- komunikovat o kvalitě,
- zajistit, že zákaznickovy potřeby jsou v centru zájmu instituce,
- podporovat rozvoj sboru,
- neobviňovat bez důkazu ostatní, když se vyskytnou problémy,
- zavádět inovace uvnitř instituce,
- zajistit, že organizační struktury jasně definují odpovědnosti a poskytují maximum delegování odpovědnosti,
- odstraňovat bariéry mezi odděleními,
- budovat efektivní týmy,
- rozvíjet odpovídající mechanismy pro monitorování a hodnocení úspěchu,
- zahrnout všechny učitele do řešení problémů, používající základní metody a principy hodnocení kvality,
- zavést systematickou komunikaci ve škole,
- rozvíjet dovednosti pro řešení konfliktů, řešení problémů a vyjednávání,
- poskytovat vzdělání v pojmech a předmětech kvality jako je budování týmu, řízení změn, komunikace, vůdcovství,
- poskytovat autonomii a dovolit riskovat,
- naslouchat učitelům a ostatním zákazníkům,
- zajistit rovnováhu mezi potřebami externích a interních zákazníků.<sup>(4)</sup>

## 3.2 Řízení a pedagogický proces

Základním činitelem, který ovlivňuje celkový charakter školy, je pojetí jejího řízení – jeho povaha, struktura, obsah a styl. Příčinou jsou těsné organické vztahy mezi řízením školy a řízením pedagogického procesu. Přitom podstata obou procesů – řízení i vzdělávání – je vlastně shodná, neboť v obou případech jde o práci s lidmi. Oba procesy tvoří podobné soubory cílů, principů, organizace, podmínek, forem, metod a stylů řízení.

(4) L.Slavíková a kolektiv: Modul:Řízení pedagogického procesu, PedF UK, Praha 2004

V obou případech jde o ovlivňování člověka – působení, podněcování, usměrňování jeho činností a aktivit.<sup>(3)</sup>

V jistém smyslu lze chápat řízení jako vzdělávání a vzdělávání jako řízení. Ředitel řídí školu jako organizaci směrem dovnitř (zaměstnance) i směrem ven (spolupráce s rodiči, odborníky, dalšími partnery). To znamená, že určuje cíle, směr, zajišťuje podmínky, vede, motivuje, kontroluje, hodnotí práci lidí a evaluuje činnost školy vzhledem k efektivitě vzdělávacího procesu – ke stanoveným cílům.<sup>(3)</sup>

Výchovně-vzdělávací proces je sám o sobě specifický a v mateřské škole, z mého pohledu, zvlášť. Je to zapříčiněno tím, že pedagog je vlastně průvodcem dítěte na jeho cestě za poznáním, probouzí v něm chuť získávat další informace a zájem dozvědět se a naučit něco nového. Předškolní vzdělávání se tak vlastně přizpůsobuje potřebám dětí v této věkové skupině a je založeno na vzdělávací nabídce, na individuálním přístupu a větší či menší aktivní účasti samotného dítěte. Úlohou pedagoga v této fázi je iniciovat vhodné činnosti tak, aby byly zároveň v souladu s RVP PV a zájmem dítěte. Dalo by se říci, že chuť poznávat, objevovat a touhu učit se něco nového, by mělo dítě získat jak v rodině, tak v mateřské škole a tyto poznatky pak dále rozvíjet v základní škole.

### **3.3 Funkce a úloha ředitelky školy**

Odpovědnost řídicího pracovníka se uplatňuje prostřednictvím čtyř základních funkcí:

- organizační,
- motivační,
- informační,
- vzdělávací.

Z. Bečvářová rozděluje základní činnosti manažera – ředitelky mateřské školy do těchto čtyř stěžejních oblastí:

---

(3) Zuzana Bečvářová, *Současná mateřská škola a její řízení*, Portál,s.r.o., Praha 2003

- plánování - vytvoření strategie, koncepce,
- organizování – stanovení nejvhodnějšího postupu,
- vedení, motivování – osobní příklad a zvyšování vzdělání,,
- kontrola, hodnocení, evaluace – průběžné vyhodnocování a porovnávání programu s plánem.

Z. Bečvářová uvádí, že činnost ředitele by měla být zaměřena na monitorování vnějšího okolí (vzdělávací politika státu, kraje a její změny, konkurence, možnosti, nebezpečí, jiné změny – počty dětí, zájmy rodičů apod.). Z nich vyplývajících zpětnovazebních systémů by mělo být využíváno pro správné stanovení směru – koncepce, hlavních cílů školy. Nezbytné je monitorování vnitřního okolí (podmínky věcné, personální, hygienické, bezpečnostní, finanční, ale také kontrolní systémy). Zpětná vazba by měla být využívána se zřetelem na účinnost organizace a zejména na efektivitu vzdělávacího procesu. <sup>(3)</sup>

Programové zohledňování a důslednější respektování individuálních osobnostních zvláštností dětí a důraz na pozitivní rozvoj osobnostních kompetencí dítěte si vyžádaly také vyšší nároky na práci ředitelek mateřských škol.

Jak Slavíková a kolektiv uvádí, že je pro ředitele nezbytné umožnit zaměstnancům být úspěšní, poněvadž jejich úspěch podmiňuje úspěšnost školy. Umění řídicího pracovníka je najít různé typy lidí a prostřednictvím delegování pravomocí či přidělením zodpovědnosti je motivovat k co nejvyšší výkonnosti. Každý pracovník má své silné stránky, úkolem manažera je tyto stránky identifikovat a využít. <sup>(4)</sup>

Dále se zde uvádí, že ředitel by měl:

- vychovávat;
- řídit, vést;
- poradit;
- důrazně upozorňovat.

---

(3) Zuzana Bečvářová, *Současná mateřská škola a její řízení*, Portál, s.r.o., Praha 2003

(4) Lenka Slavíková a kolektiv, *Modul Řízení pedagogického procesu*, PedF UK, Praha 2004

Dále Slavíková a kolektiv uvádí, že je také důležité, jak ředitel vnímá svoji vedoucí funkci. Pokud vnímá své postavení jako službu a dokáže o tom přesvědčit i členy svého sboru, má nesporně dobré východisko k tomu, aby si vybudoval základy přirozené autority.

Jestliže chce tuto autoritu uplatňovat při řízení školy, musí prokázat některé základní postoje:

- rozpoznat a uznat skutečnou hodnotu lidí;
- zadat zhodnotitelné úkoly tak, aby zaměstnanci měli pocit vývoje, pokroku;
- zadat smysluplné úkoly;
- umět zapojit, začlenit, nechat prostor pro podílení se.

Z. Bečvářová uvádí: proces řízení jakékoli instituce i jakéhokoliv záměrného, tedy i pedagogického procesu, by měl z hlediska teorie tvořit tyto rovnocenné fáze- etapy:

- Analýza- nalezení, pojmenování a popsání problému.
- Konstrukce-stanovení koncepce,cílů i organizace.
- Realizace-provedení.
- Evaluace-hodnocení –včetně kontroly a sebehodnocení.

Provázanost a následná podmíněnost jednotlivých fází zvyšuje účinnost i kvalitu řídicího procesu. To platí v jakkoliv časově náročném řídicím procesu-dlouhodobém (koncepční záměr- Školní vzdělávací program), střednědobém (roční plán), krátkodobém (měsíční, týdenní, individuální včetně projektování),aktuálním(denní, stížnost, kontrola, hospitace), ale také ve vyhodnocování a evaluaci (pololetní, závěrečné hodnocení, pedagogické a provozní rady, výroční zpráva a pod.)

Řízení, to znamená všechny jeho fáze ,by měly probíhat v atmosféře vzájemné důvěry i tolerance, za spoluúčasti všech pedagogických i nepedagogických pracovníků školy, popřípadě rodičů, a s dostatkem pravomocí členů kolektivu, při respektování jejich názorů, kooperaci, týmové práci.<sup>(3)</sup>

---

(3) Zuzana Bečvářová, *Současná mateřská škola a její řízení*, Portál,s.r.o., Praha 2003

### 3.4 Styly řízení

Předpoklade úspěšnosti řídicího procesu je i dovednost vůdcovství-ovlivňování lidí i užívaný nebo užívané styly řízení. Tvůrčí vůdce by měl být člověk, jehož schopností je především stát výrazně v čele, svými osobnostními i profesionálními kvalitami předvídat budoucnost, inspirovat i motivovat ostatní a vytvářet pozitivní klima nadšené spolupráce i perspektivy tak, aby lidé pracovali ochotně a s nadšením a při tom všem aby byli spokojeni. Takovouto schopnost lze jistě nazývat uměním.

Známe tři hlavní vůdcovské styly:

- Styl autokratický, kdy vůdce řídí formou nařízení a příkazů, o všem rozhoduje sám a od podřízených očekává nekompromisní poslušnost.
- Styl demokratický, kdy se vůdce radí, nebo lépe vytváří prostor pro spolupráci na koncepci, projektech, plánech, úkolech, způsobech jejich realizace, včetně hodnocení.
- Styl liberální, kdy vůdce přenechává všechny své kompetence podřízeným včetně realizace úkolů a sám vystupuje jako reprezentant, informátor nebo cestovatel.

Dobrý vůdce by měl měnit svůj styl řízení podle aktuální nebo měnící se situace, neboť všechny typy stylů řízení mají za jistých podmínek svá opodstatnění.<sup>(3)</sup>

Podle Druckera základem efektivního vůdcovství je důkladné promyšlení poslání organizace, jeho definování a jeho jasné a viditelné vyhlášení. Vůdčí osobnost vytyčuje cíle, stanovuje priority a vyhlašuje a udržuje standardy. Dělá samozřejmě kompromisy, ale promyslí si, co je správné a žádoucí. Vůdcovství je především práce.<sup>(1)</sup>

Pro oblast výchovně vzdělávacího procesu je snad nejužitečnější definice Koontze a Weiricha, kteří definují vedení, vůdcovství jako: "vliv, tj. umění nebo proces takového ovlivňování lidí, aby se snažili ochotně a nadšeně dosahovat skupinových cílů. Ideální by bylo, kdyby lidé nabyli povzbuzování pouze k tomu, aby jen pracovali, ale aby pracovali ochotně, s nadšením a důvěrou. Nadšení znamená, že lidé vykonávají práci horlivě a usilovně. Sebedůvěra se týká využívání jejich zkušeností a technických schopností."<sup>(9)</sup>

---

(1) Peter F. Drucker: *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*, Management Press, Praha 2004

(3) Zuzana Bečvářová, *Současná mateřská škola a její řízení*, Portál, s.r.o., Praha 2003

(9) Koontz Harold, Weirich Hainz, *Management*, Praha, Victoria publishing, 1993

L. Slavíková uvádí, že styl řízení nejčastěji členěn do dvou hlavních směrů:

a/ participativní – zahrnuje styly řízení, které je možno charakterizovat spolupodílením se zaměstnanců na řízení, zaměřením na lidi i úkoly, delegováním pravomocí,

b/ centralistický – je charakteristický silnou pozicí centra, řízením skrze normy, pravidla, příkazy.

Dále L. Slavíková definuje, že styl řízení je: „kombinací znalostí, intuice, umění a vlastností manažera, je výslednicí osobní charakteristiky (hodnot, norem chování), ale rovněž stylů řízení, které jsme viděli či zažili u jiných, konkrétní situace v řízení školy a lidí, hodnot vyznávaných školou“.<sup>(8)</sup>

Kvalita řízení školy tedy závisí především na tom, kdo ji řídí. Je-li ředitel dobrým manažerem, můžeme říci, že i škola, kterou řídí, je kvalitní. Je to totiž právě styl řízení, který působí i na ostatní zaměstnance, na jejich práci a tím pádem i na celkové klima školy. Styl řízení tak vytváří prostředí pro zaměstnance a to zase ovlivňuje jejich práci a zájem o tuto práci.

Chápeme-li styl řízení podle L.Slavíkové jako souhrn určitých rysů jednání, které ředitel uplatňuje při plánování, organizování, hodnocení motivování a řízení, můžeme zvolit jejich členění podle toho:

- do jaké míry naslouchá,
- jak vytyčuje cíle,
- jak stanoví standardy,
- jak sestavuje akční plány,
- jak poskytuje zpětnou vazbu.

Na základě těchto kritérií specifikuje šest modelových stylů řízení:

- koercivní – primární cíl: okamžité uposlechnutí;
- autoritativní – primární cíl: udávat dlouhodobý směr a vizi;
- afeliativní – primární cíl: vytvořit harmonické vztahy mezi pracovníky i mezi ředitelem a pracovníky;

---

(3) Zuzana Bečvářová, *Současná mateřská škola a její řízení*, Portál,s.r.o., Praha 2003

(8). Lenka Slavíková, *Vývojové aspekty managementu a řízení školy*, Praha 2003

- demokratický – primární cíl: dosáhnout u pracovníků osobního zaujetí, vytváření nových myšlenek a nápadů;
- následování – primární cíl: vykonávat úkoly na prvotřídní úrovni;
- koučující – primární cíl: dlouhodobý profesní rozvoj pracovníků. <sup>(8)</sup>

J. Svoboda uvádí, že různé styly se opírají o různé přístupy a vlastnosti řídicích pracovníků. Nejčastěji jde o následující zaměření:

1/ Styly opírající se o pravomoc, vliv a chování vůdců:

- Autokratický styl – vůdce řídí především formou příkazů, rozhoduje se sám a očekává jednoznačné plnění svých direktiv
- Demokratický styl – vůdce se ptá ostatních na jejich názory.
- Styl „volná uzda“ – podřízení jsou schopni hlavní úkoly či způsob jejich plnění stanovit a realizovat sami.

2/ Styly opírající se o vybrané osobnostní rysy řídicích pracovníků

3/ Styly vycházející ze situačních podmínek a jimi předurčeného chování vůdců.<sup>(10)</sup>

L.Slavíková uvádí, že pokud hledáme správný způsob řízení, „musíme si uvědomit, že neexistuje jeden „nejlepší“ a vyzkoušený, který můžeme v každé situaci použít, abychom tím dosáhli toho nejlepšího výsledku. Efektivní vedení a řízení znamená umět použít při jednání s konkrétními lidmi a v konkrétních situacích odpovídající styl.“ <sup>(8)</sup>

---

(8). Lenka Slavíková, *Vývojové aspekty managementu a řízení školy*, Praha 2003

(10) Jiří Svoboda, *Motivování lidí*, PedF UK, Praha 2004

## 4. Empirická část

### 4.1 Cíl výzkumu:

Cílem výzkumného šetření bylo zjistit jak využívají znalosti mají ředitelky v oblasti evaluace a je-li tento proces přínosem pro tvorbu ŠVP PV.

### 4.2 Stanovená východiska:

1. Mezi respondentkami je více těch, které znají pojem evaluace a využívají evaluaci k tvorbě ŠVP PV.
2. Míra podílu na tvorbě evaluační zprávy je stejná u ředitelky a ostatních pracovníků školy.
3. U většiny respondentek je více těch, pro které je evaluace nástrojem ke zkvalitnění řídicí činnosti.

### 4.3 Charakteristika výzkumného vzorku

Šetření bylo zaměřeno na mateřské školy, resp. na ředitelky mateřských škol. Výběr škol byl proveden náhodně ze souboru škol ve Středočeském kraji. Dotazníky byly zaslány elektronickou poštou přímo k rukám ředitelky MŠ. Tímto způsobem jsem oslovila 75 mateřských škol .

Z oslovených 75 ředitelek mateřských škol se vrátilo 30 dotazníků. 3 dotazníky nebyly zcela vyplněné, proto jsem je do výzkumu nezařadila. Použila jsem 27 dotazníků. Mezi školami, které odpověděly, byly zastoupeny školy s různým počtem tříd, s různou dobou právní subjektivity, různým stupněm vzdělání ředitelek a délkou jejich praxe ve funkci.

odesláno	75 dotazníků	100 %
vráceno	30 dotazníků	22,5%
použito	27 dotazníků	20,25%



Tabulka identifikačních údajů respondentek MŠ

<b>Délka praxe ředitelky MŠ:</b>	Ø 28 let	
<b>Počet let ve funkci ředitelky MŠ:</b>	Ø 9 let	
<b>Nejvyšší dosažené vzdělání:</b>		<b>počet</b>
	středoškolské	18
	nyní studující VŠ	7
	dosažené VŠ	2
<b>Právní subjektivita MŠ:</b>		
	do roku 2003	10
	od roku 2003	17
<b>Počet tříd MŠ:</b>		
	1 třída	2
	2 třídy	8
	3 třídy	5
	4 třídy	7
	více než 4	5
<b>Počet dětí na třídu:</b>	Ø 24 dětí	
<b>Zřizovatel:</b>		
	obec	14
	městská část	13

#### 4.4. Pilotní výzkum:

Před provedením vlastního výzkumu jsem požádala 5 ředitelek o posouzení dotazníku. Zjišťovala jsem:

- zda rozuměly otázkám v dotazníku,
- zda jsou ochotny zúčastnit se výzkumu,
- jaké mají připomínky k dotazníku.

Na základě jejich připomínek jsem změnila některé otázky v dotazníku, které byly příliš obsáhlé nebo nesrozumitelné. Současně jsem provedla výzkum při návštěvě jiných škol v regionu Středočeského kraje.

Dotazník obsahuje 15 očíslovaných otázek, z nichž pouze dvě mohou mít jednoznačnou odpověď a u ostatních jsou nabídnuty možnosti s volbou a) – e). U otázky číslo 13 měly respondenty vyjádřit podíl v procentech a u otázky číslo 9 měly určit prioritní pořadí. Text dotazníku s průvodním dopisem je přiložen v příloze číslo 1.

## 4.5 Výsledky výzkumného šetření:

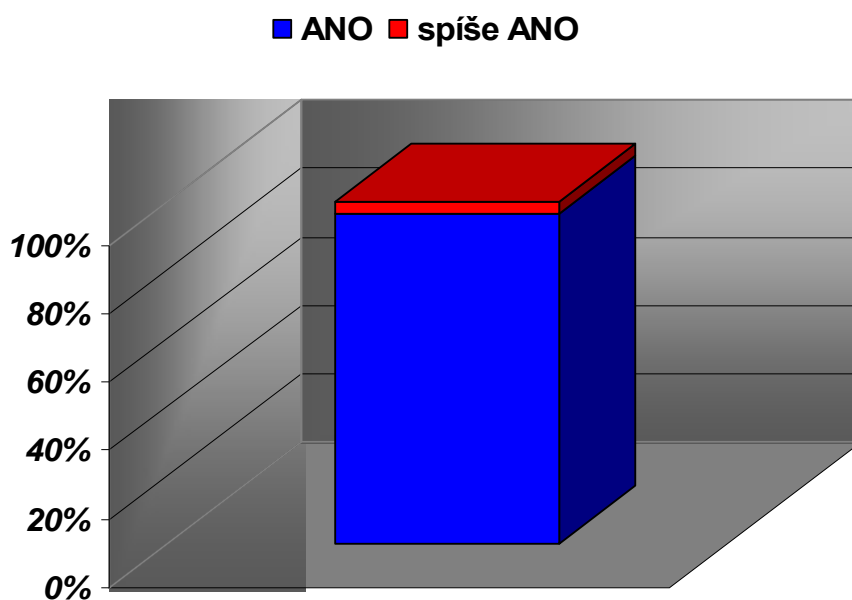
Otázku číslo 1 „*Pojem evaluace je mi znám*“ jsem zvolila jako stěžejní, neboť ostatní otázky z ní vyplývají nebo mají k evaluaci přímý vztah. Respondentky dostaly na výběr odpověď ANO, Spíše ANO a NE.

Z přehledu uvedených odpovědí vyplývá (tabulka č. 1), že 96% dotázaných pojem evaluace zná, pouze 4% uvedla odpověď spíše ANO. Jak se dalo předpokládat, záporná odpověď nebyla ani jedna. Z toho vyplývá, že pojem evaluace je ředitelkám mateřských škol znám.

Tabulka č. 1

Pojem "evaluace" je mi znám		
ANO	spíše ANO	NE
26	1	0

Graf č. 1



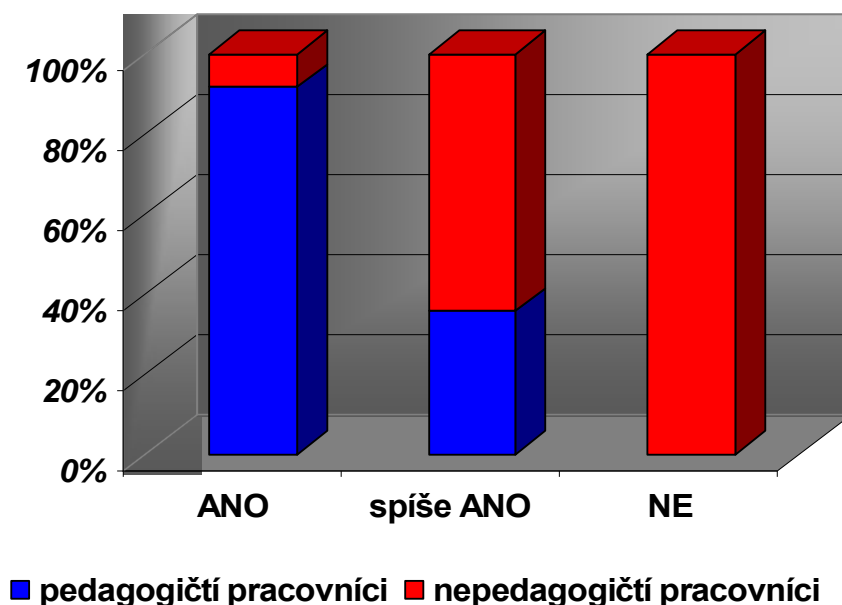
Otázka číslo 2 „*O evaluaci se zajímají* ..“ je rozdělena na část pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci. U pedagogických pracovníků odpovědělo ANO 81%, Spíše ANO 19% a NE neuvedla ani jedena z dotázaných.

Z uvedeného vyplývá, že pedagogičtí pracovníci jsou zvyklí na vyhodnocování, a proto je výsledek evaluace zajímavá. Lze předpokládat, že vedení školy s evaluací pracuje a proto je jejich zájem samozřejmým jevem. Necelá třetina u pedagogických pracovníků uvedla odpověď spíše ANO, což svědčí o tom, že zájem by pravděpodobně měli, ale daná problematika jim ještě není zcela známa. Zde je prostor pro ředitelky, aby ještě lépe informovaly své pedagogické pracovníky o evaluaci a danou problematiku jim přiblížily. Zájem o evaluaci u nepedagogických pracovníků volilo odpověď ANO pouze 7%, spíše ANO 33% dotázaných a 60% zvolilo odpověď NE. Z toho vyplývá, že zde není pravděpodobně dostatečná motivace pro tyto pracovníky ze strany vedení, což svědčí o malém zájmu o tuto problematiku.

Tabulka č. 2

O evaluaci se zajímají			
	ANO	spíše ANO	NE
pedagogičtí pracovníci	22	5	0
nepedagogičtí pracovníci	2	9	16

Graf č. 2



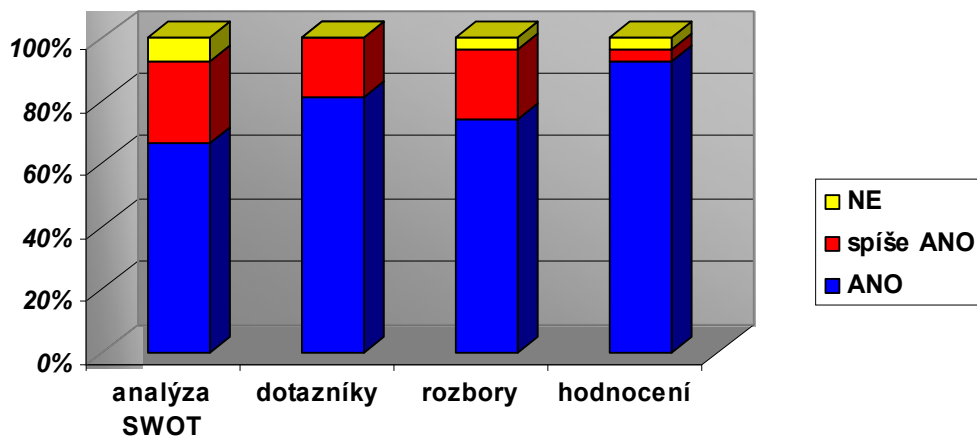
V otázce číslo 3 „*Využívám metody evaluace*“ jsou nabídnuty čtyři metody evaluace: a) analýza SWOT, b) dotazníky, c) rozborů a d) hodnocení.

92% respondentek uvedlo, že využívá metodu hodnocení. Dále 81% využívá metodu rozborů. Metodu analýzy SWOT využívá nejméně dotázaných 74% a u této metody uvedlo dokonce 7%, že ji nevyužívá vůbec.

Tabulka č. 3

Využívám metody evaluace:			
	ANO	spíše ANO	NE
analýza SWOT	18	7	2
dotazníky	22	5	0
rozborů	20	6	1
hodnocení	25	1	1

Graf č. 3



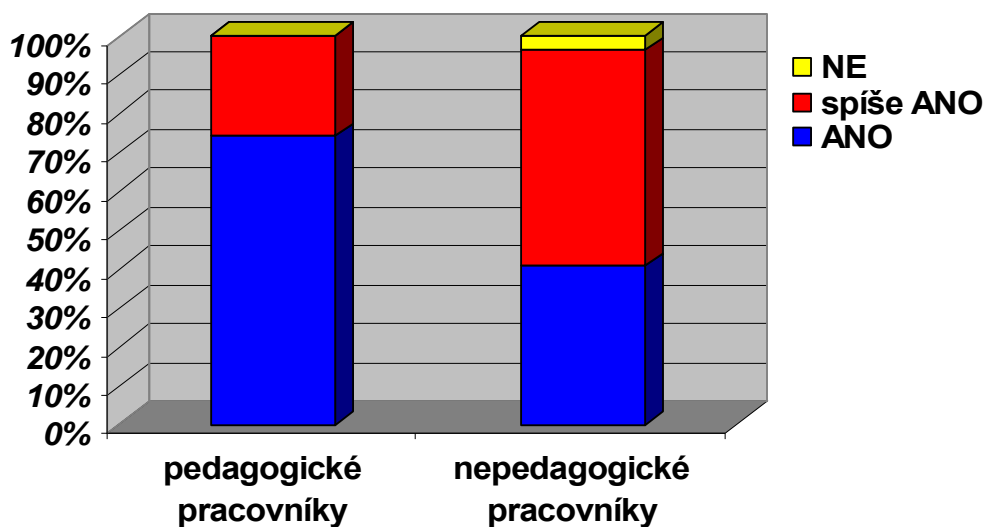
Otázka číslo 4 „*Deleguji úkoly na zaměstnance*“ měla zjistit, nakolik se ředitelka může spolehnout na své podřízené a nakolik tuto možnost využívá. Otázka byla také rozdělena na dvě možnosti delegování úkolů na pedagogické pracovníky a na nepedagogické pracovníky.

Z výsledku vyplynulo, že na pedagogické pracovníky deleguje úkoly 74% ředitelek, zbývajících 26% uvedlo odpověď spíše ANO. Ani jedna respondentka neodpověděla NE. Možnost delegovat úkoly na nepedagogické pracovníky uvedlo 41% dotázaných, odpověď spíše ANO 55% a odpověď NE 4%. Z uvedených odpovědí vyplývá, že většina oslovených ředitelek může delegovat úkoly na pedagogické pracovníky a v poměrně větší míře i na nepedagogické pracovníky. Je tedy vidět propojenost a možná spolupráce u všech pracovníků školy.

Tabulka č. 4

Deleguji úkoly zaměstnance			
	ANO	spíše ANO	NE
pedagogické pracovníky	20	7	0
nepedagogické pracovníky	11	15	1

Graf č. 4



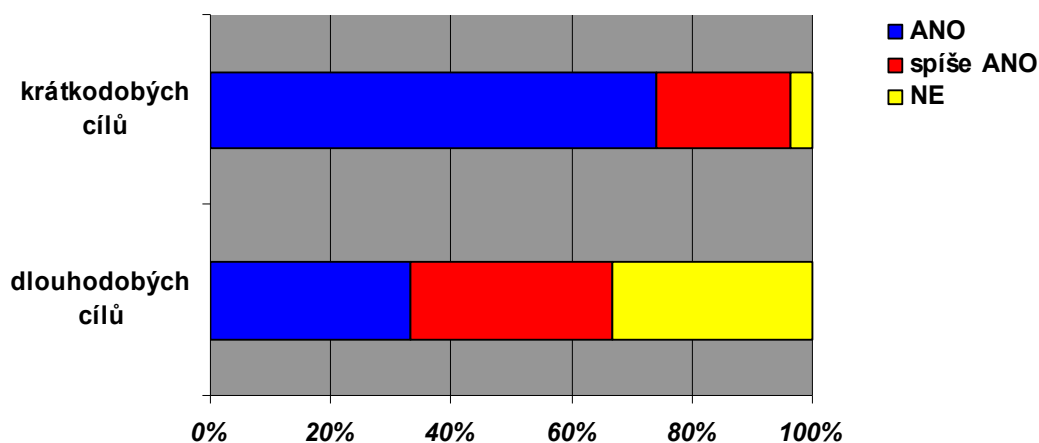
Úkolem otázky číslo 5 „*Mám zpracován evaluační plán*“ bylo zjistit zda ředitelky plánují dlouhodobé a krátkodobé cíle.

Většinou převládá plánování krátkodobých cílů, neboť tuto možnost uvedlo 74% respondentek. Dlouhodobé cíle jsou plánovány okrajově nebo vůbec. Můžeme podle výsledků usuzovat, že zpracování plánu pravděpodobně souvisí s vypracováním ŠVP PV. Z přehledu je jasně vidět procentuelní rovnost při zpracování plánu u dlouhodobých cílů. 33% dotázaných uvedlo odpověď spíše ANO a odpověď NE . 34% dotázaných uvedlo odpověď ANO.

Tabulka č. 5

Mám zpracován evaluační plán			
	ANO	spíše ANO	NE
dlouhodobých cílů	9	9	9
krátkodobých cílů	20	6	1

Graf č. 5



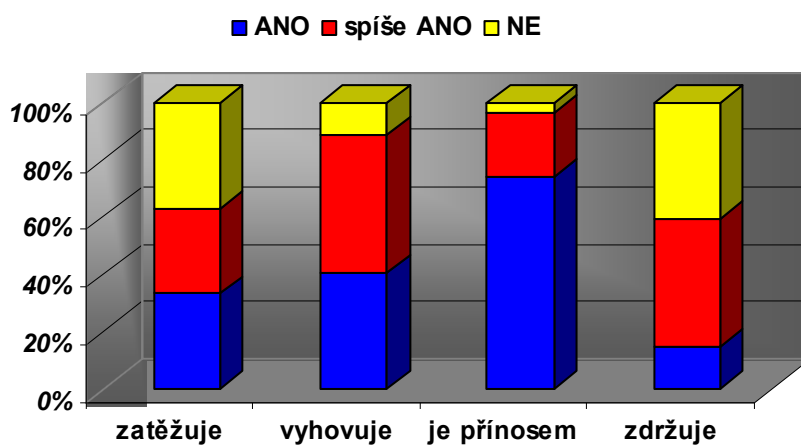
Otázka číslo 6 „*Proces sebe-evaluace mne*“ zjišťovala nakolik evaluace ředitelky zatěžuje, jak jim vyhovuje, je-li jim přínosem pro jejich práci, nebo ředitelky zdržuje.

Z odpovědí respondentek jednoznačně vyplývá, že proces sebe-evaluace je pro ně přínosem, neboť 74% uvedlo odpověď ANO, avšak současně jich 33% odpovědělo, že je zatěžuje a dokonce 44% zdržuje. Podle zaznamenaných odpovědí a i z vlastní zkušenosti mohu konstatovat, že proces sebe-evaluace je pro práci řídicího pracovníka přínosný a nezbytný, avšak klade na ředitelky velké nároky a potřeby delegovat více úkolů i na své podřízené.

Tabulka č. 6

Využívám metody evaluace:			
	ANO	spíše ANO	NE
zatěžuje	9	8	10
vyhovuje	11	13	3
je přínosem	20	6	1
zdržuje	4	12	11

Graf č. 6



Otázka číslo 7 „**Používám evaluační dotazník**“ měla přinést informace o tom, na jakou oblast působení se respondentky pomocí dotazníků zaměřují. Byly jim dány čtyři možnosti: pedagogové, ostatní pracovníci, rodiče a děti.

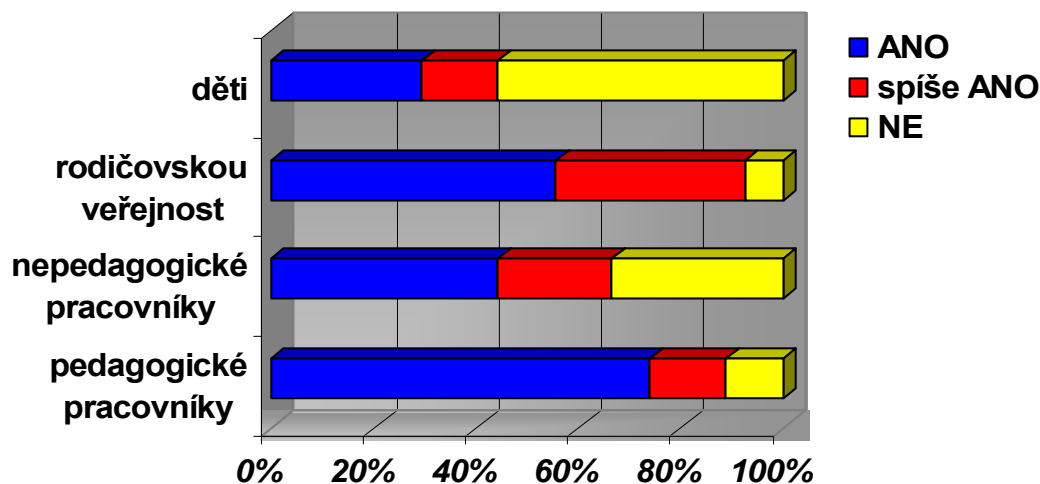
Nejvíce se zaměřují na pedagogické pracovníky 74% ,na rodičovskou veřejnost 56% dotázaných.. Vzhledem k charakteru práce v mateřských školách se mohl tento výsledek očekávat, zajímavější je, že evaluační dotazníky pro nepedagogické pracovníky používá 45% dotázaných. 30% respondentek používá evaluační dotazník pro děti.

U dětí je složitější sestavit dotazník tak, abychom mohli zjistit potřeby, zájmy a dovednosti dětí. Lze použít dotazník dovedností od Bourové „Evaluace v MŠ“.

Tabulka č. 7

Používám evaluační dotazník pro			
	ANO	spíše ANO	NE
pedagogické pracovníky	20	4	3
nepedagogické pracovníky	12	6	9
rodičovskou veřejnost	15	10	2
děti	8	4	15

Graf č. 7





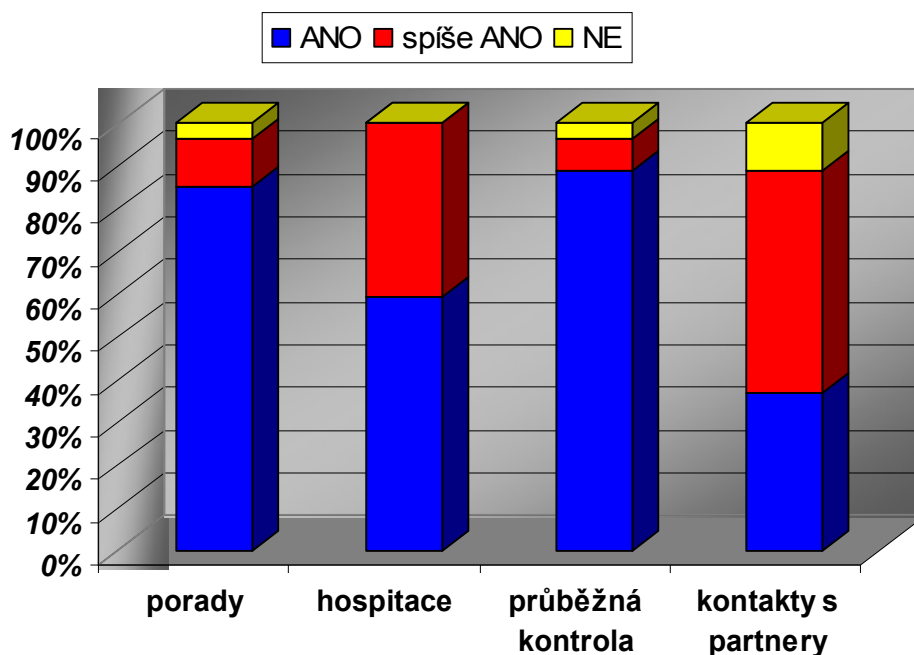
Otázka číslo 8 *„Zpětnou vazbu evaluace získávám“* zjišťovala, jakým způsobem řídicí pracovník získává zpětnou vazbu a který z těchto způsobů je nejvíce využíván.

Výsledky ukázaly, že nejčastěji uváděly ředitelky bod b) hospitace 94% dotázaných. Bod c) průběžná kontrola, uvedlo 89% dotázaných. Bod a) pravidelně na poradách uvedlo 85% dotázaných. Jako nejslabší se ukázala zpětná vazba od partnerů, kterou uvedlo 37% dotázaných. U bodu e) jiné zdroje: neuvedla ani jedna z respondentek. Z výsledků výzkumu vyplývá, že ředitelky získávají nejčastěji zpětnou vazbu hospitací, kdy dostávají informace v krátkém časovém úseku a ve chvíli, kdy tyto informace potřebují. Pro toto svědčí i skutečnost, že zde ani jedna z respondentek neuvedla odpověď NE.

Tabulka č. 8

Zpětnou vazbu evaluace získávám			
	ANO	spíše ANO	NE
pravidelně na poradách	23	3	1
při hospitacích	16	11	0
průběžnou kontrolou	24	2	1
kontakty s partnery	10	14	3

Graf č. 8



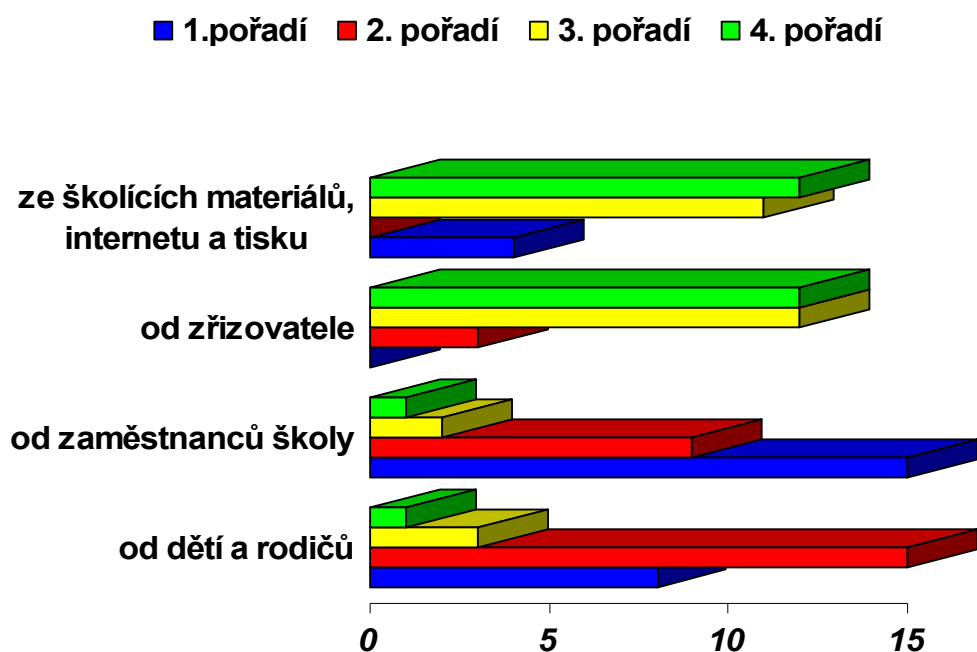
V otázce číslo 9 „*K evaluaci využívám zdroje*“ měly respondentky určit pořadí, které informační zdroje k evaluaci nejvíce využívají. Měly na výběr pět možností.

Nejčastěji využívají zdroje od zaměstnanců školy a těsně na druhém místě jsou využívány zdroje od dětí a rodičů. Ostatní zdroje od zřizovatele nebo školící materiály apod. byly voleny téměř na stejné úrovni. Výsledky svědčí o tom, že jsou využívány především ty informační zdroje, se kterými přichází řídící pracovník do těsného každodenního kontaktu a tak může okamžitě tyto zdroje využít. Zjištění, že využití zdrojů od zřizovatele a využití zdrojů, získávaných samotným řídícím pracovníkem je na stejné úrovni, nám může signalizovat, že ze strany zřizovatele jsou ještě rezervy a tyto informační zdroje jsou buď málo využívány nebo jsou nedostatečné. Ani jedna z dotázaných nevedla jiné zdroje, proto pátou možnost neuvádím.

Tabulka č. 9

K evaluaci využívám informační zdroje:				
	1. pořadí	2. pořadí	3. pořadí	4. pořadí
od dětí a rodičů	8	15	3	1
od zaměstnanců školy	15	9	2	1
od zřizovatele	0	3	12	12
ze školících materiálů, internetu a tisku	4	0	11	12

Graf č. 9



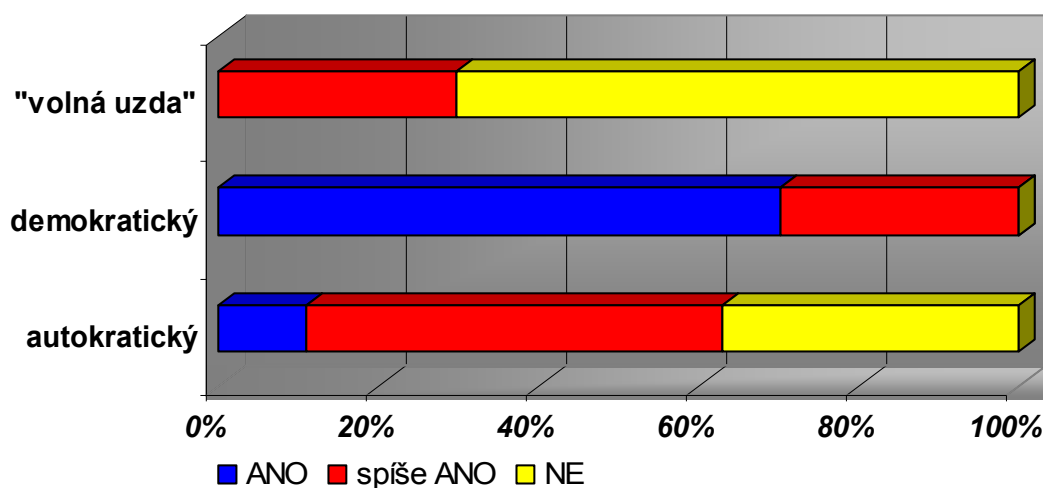
Otázka číslo 10 „*Můj styl řízení*“ měla přiblížit, jaký styl řízení oslovené respondentky uplatňují, neboť i tyto odpovědi nám mohou přiblížit danou problematiku.

Z výsledků d vyplývá, že nejvíce uplatňují ředitelky styl demokratický, který uvedlo 70% respondentek. Styl autokratický, uvedlo 52% respondentek a 30% z dotázaných uvedlo odpověď spíše ANO při použití stylu „volná uzda“. Ideální je kombinace autokratického a demokratického stylu, avšak záleží na ředitelce školy ,kdy a za jakých podmínkách odhadne nutnost propojení těchto stylů.

Tabulka č. 10:

Můj styl řízení			
	ANO	spíše ANO	NE
autokratický	3	14	10
demokratický	19	8	0
"volná uzda"	0	8	19

Graf č. 10



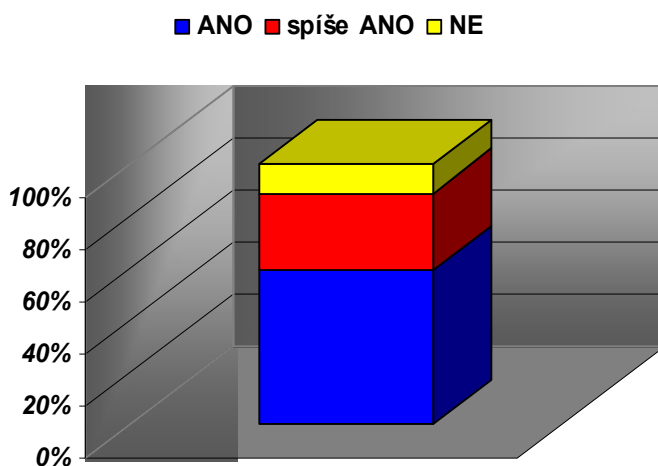
Otázka číslo 11 „*Mám zpracovaný plán sebe-evaluace*“ zjišťovala, zda si řídící pracovník zpracovává vlastní plán sebe-evaluace.

Z výsledků je patrné, že více než 75% respondentek si plán zpracovává (pokud budeme brát odpověď spíše ANO jako odpověď kladnou). Zbývajících 11% respondentek uvedlo jednoznačně, že si plán sebe-evaluace nezpracovává.

Tabulka č. 11

Mám zpracovaný plán sebe-evaluace		
ANO	spíše ANO	NE
16	8	3

Graf č. 11



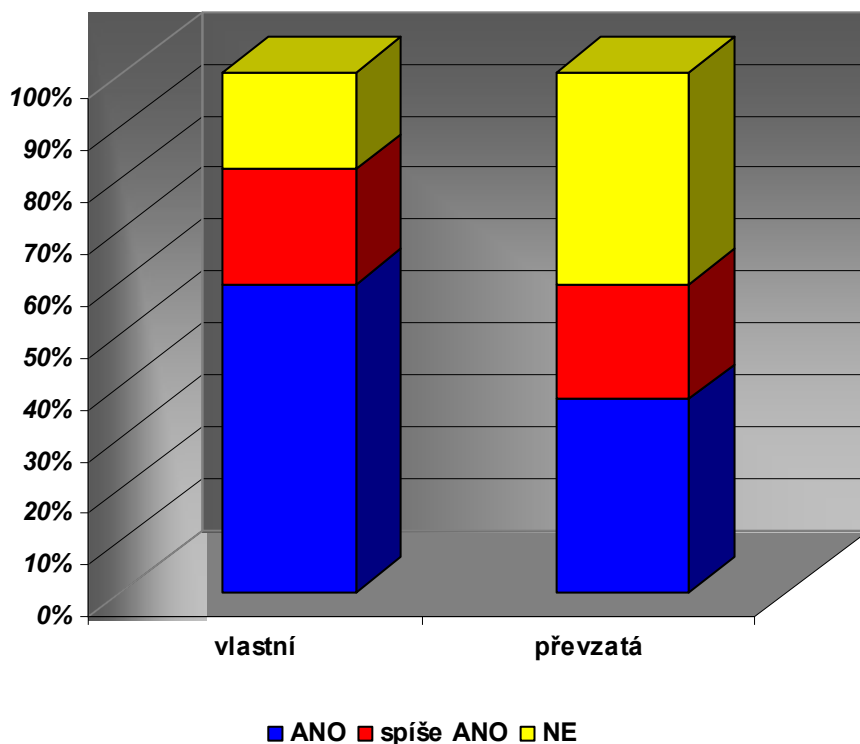
Otázka číslo 12 „*Mám stanovená kritéria sebe-evaluace*“ měla ukázat, zda řídicí pracovník využívá a spoléhá více na vlastní síly nebo jestli více využívá převzaté informace.

Z odpovědí respondentek vyplývá, že zde dochází k propojení vlastních a převzatých kritérií. Tím se potvrzuje snaha zajímat se i o to „jak to dělají jinde“ co a je možné použít i u nás“.

Tabulka č. 12

Mám stanovená kritéria sebe-evaluace			
	ANO	spíše ANO	NE
vlastní	16	6	5
převzatá	10	6	11

Graf č. 12



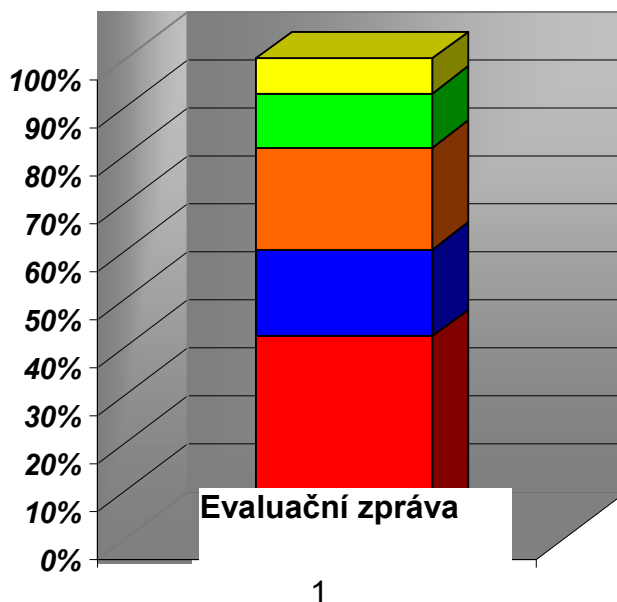
V otázce číslo 13, „*Na evaluační zprávě se podílí*“ měly respondentky procentuelně vyjádřit, kdo se nejvíce podílí při zpracování evaluační zprávy.

Předpokládala jsem, že se na zpracování evaluační zprávy podílí stejnou měrou ředitelka i ostatní pracovníci. Výsledky ukázaly, že ředitelka školy se na evaluační zprávě podílí 51%. Na druhém místě jsou uvedeny delegovaní pracovníci s 25% a pak následuje zástupkyně ředitelky s 22%. V tomto případě jsem předpokládala, že poměr bude opačný, neboť jsem se domnívala, že zástupkyně ředitelky by se měla na evaluační zprávě podílet větší měrou. Další místo v pořadí zaujali ostatní pracovníci s 13% a s 8% rodičovská veřejnost.

Tabulka č. 13

Podíl na evaluační zprávě	
rodičovská veřejnost	8,7%
ostatní pracovníci	13,6%
delegovaní pracovníci	25,5%
zástupkyně ředitelky	22,0%
ředitelka školy	51,2%

Graf č. 13



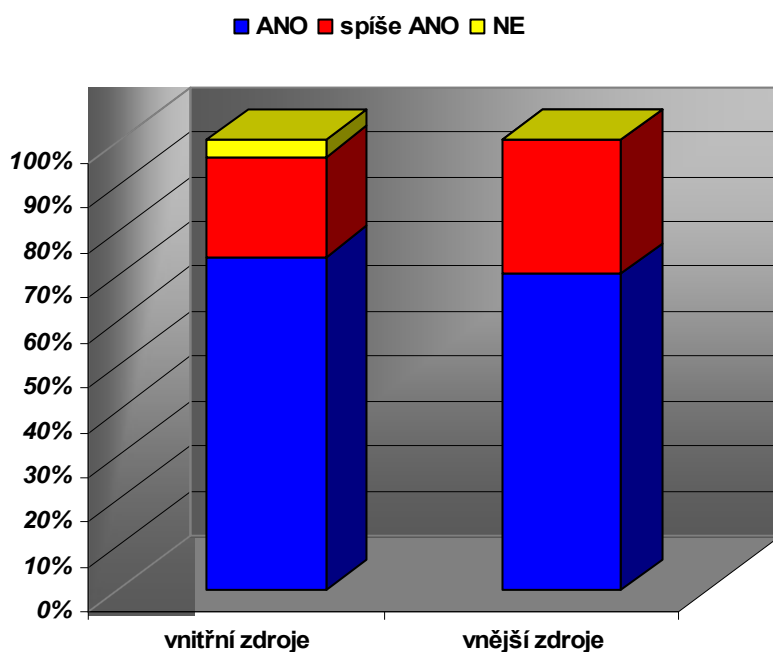
V otázce číslo 14 „*Analýza SWOT*“ měly respondentky určit nakolik analyzují vnitřní a vnější zdroje.

Z uvedených odpovědí jasně vyplývá, že respondentky využívají stejnou měrou analýzu jak vnitřních, tak vnějších zdrojů a to kolem 70%. Pouze jedna ředitelka uvedla, že neanalyzuje vnitřní zdroje, přičemž v otázce číslo 7 „Využívám analýzu SWOT jako metodu evaluace“ uvedly dvě z dotázaných odpověď NE a 7 respondentek uvedlo odpověď Spíše ANO. Z toho usuzuji, že metoda analýza SWOT není všem řídicím pracovníkům zcela jasná, že ji pravděpodobně používají, avšak nazývají ji jiným pojmem.

Tabulka č. 14

Při SWOT analýzách			
	ANO	spíše ANO	NE
vnitřní zdroje	20	6	1
vnější zdroje	19	8	0

Graf č. 14



Otázka číslo 15 „*O evaluační zprávu má zájem*“ měla ukázat, kdo má o práci ředitelek a o výsledky jejich práce zájem. Respondentkám byly nabídnuty čtyři možnosti na výběr.

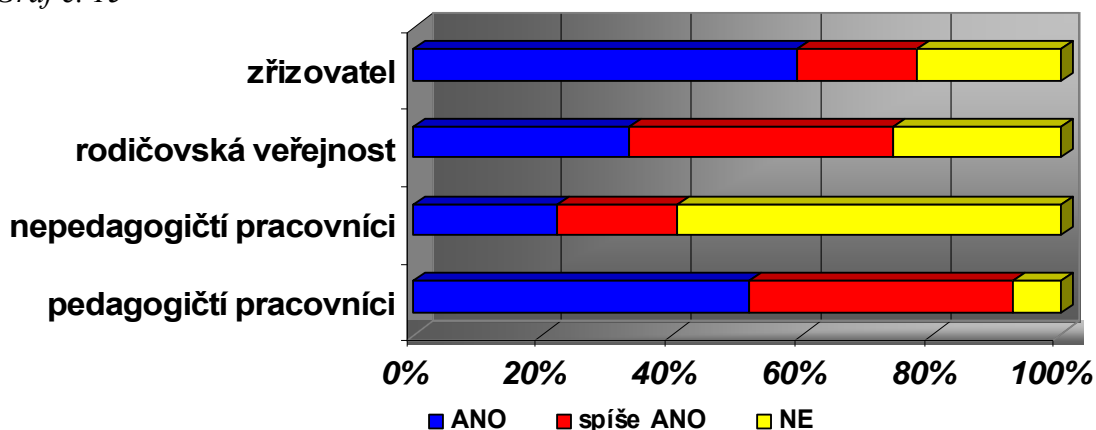
Z výsledků odpovědí je vidět, že nedochází k dostatečné komunikaci mezi pedagogickými a nepedagogickými pracovníky. Většinou nepedagogické pracovníky nezajímají výsledky činnosti školy. To škodí dobrému jménu školy a prezentaci školy na veřejnosti. Nabízí se otázka, zda dochází ze strany vedení školy k dostatečné motivaci směrem k nepedagogickým pracovníkům a k přirozenému zájmu o potřeby těchto pracovníků a k zájmu pracovníků o činnost školy.

Z výsledků odpovědí je také vidět, že největší zájem o evaluační zprávu má zřizovatel, který byl označen 16 respondentkami a pak pedagogičtí pracovníci, které zvolilo 14 dotázaných. Zjištěný nezájem ze strany rodičů a zřizovatele se pohyboval na stejné úrovni okolo 23 %. Největší nezájem byl ze strany nepedagogických pracovníků a to plných 69%.

Tabulka č. 15:

O evaluační zprávu má zájem			
	ANO	spíše ANO	NE
pedagogičtí pracovníci	14	11	2
nepedagogičtí pracovníci	6	5	16
rodičovská veřejnost	9	11	7
zřizovatel	16	5	6

Graf č. 15





## 4.6 Ověření stanovených východisek:

Podle výsledků výzkumného šetření u vybraného vzorku respondentek můžeme konstatovat, že znalost evaluace je samozřejmá.

**Stanovené východisko**, že mezi respondentkami je více těch, které pojem evaluace znají a využívají evaluaci k tvorbě ŠVP PV **se potvrdilo**.

Z výsledků dalšího šetření však vyplynulo, že evaluaci provádí ve větší míře sama ředitelka.

**Stanovené východisko**, že míra podílu na tvorbě evaluační zprávy je stejná u ředitelky a ostatních pracovníků **se nepotvrdilo**.

**Stanovené východisko**, že u většiny respondentek je více těch, pro které je evaluace nástrojem ke zkvalitnění řídicí činnosti **se potvrdilo**.

## 5. Závěr

Cílem tohoto výzkumného šetření bylo zjistit do jaké míry a s jakými prostředky přistupují ředitelky mateřských škol ke zpracování a využití evaluace, kdo se na zpracování podílí a kdo má zájem o výsledky evaluace a z toho zjistit kvalitu práce managementu školy. Můžeme konstatovat, že evaluace je ředitelkami využívána, je prováděna cíleně a má vliv na kvalitu jejich řídicí práce.

Na využití a zpracování evaluace se však podílí v největší míře sama ředitelka. Zde je potřeba, aby ředitelky škol nebyly brány jako „pilíř celé školy“, ale ve větší míře využívaly možnosti delegování na ostatní pracovníky a zejména na zástupkyně. Nabízí se zde otázka, zda ředitelky dostatečně motivují ostatní pracovníky a zda mají k této motivaci dostatek možností, zdrojů a času. Zaměstnanci by se neměli evaluací cítit ohroženi, ale naopak spíše by měli pochopit důvody a nutnost evaluaci provádět.

Ředitelka má podporovat odborný rozvoj svých podřízených, pružně a účinně zavádět inovace uvnitř školy, budovat efektivní týmy, rozvíjet odpovídající mechanismy pro monitorování a hodnocení práce všech zaměstnanců. Můžeme říci, že musí zvládat management školy tak, aby se zvyšovala kvalita práce ve všech oblastech jejího působení.

Rodičovská veřejnost se v současnosti zapojuje více, je patrný velký zájem o mateřské školy, což nasvědčuje o zvýšení kvality práce samotného manažera školy.

Z výsledků šetření je zřejmé, že největší zájem o evaluační zprávu má zřizovatel, i přes skutečnost, že ředitelky nemají ze strany zřizovatele dostatek informačních materiálů ke zpracování evaluace školy.

Řídicí pracovníci sledovaného souboru jsou připraveni na změny, které přináší zpracování a tvorba ŠVP PV, a je na nich jakým způsobem budou motivovat své podřízené k práci /poslání/, jak budou spolupracovat s partnery a jak budou získané poznatky uplatňovat v praxi při výchovné činnosti.

Můžeme tedy konstatovat, že z výzkumného šetření nám pro uplatnění v praxi vyplynula nutnost větší měrou uplatňovat delegování na ostatní zaměstnance, více

promýšlet přenos informací z oblasti evaluace směrem k jednotlivým skupinám kolektivu školy a potřeba dalšího vzdělávání ředitelek v oblasti školského managementu. Ředitelky, které studují školský management na vysoké škole většinou ovládají problematiku evaluace lépe nežli ředitelky, které jsou odkázány na samostudium a na vyhledávání materiálů na internetu, v odborných časopisech a odborné literatuře.

## 6. Příloha číslo 1 – Dotazník

Vážená paní ředitelko, obracím se na Vás s prosbou o laskavé vyplnění dotazníku, který je podkladem pro výzkumnou část mé závěrečné bakalářské práce - obor Školský management na PF UK v Praze. Cílem je získat informace o ověřování a zlepšování kvality práce řízení mateřské školy. Děkuji ,jsem s pozdravem Blanka Mátlová.

Instrukce k vyplnění dotazníku: u otázek zakřížkujte pouze jednu ze tří možností nebo vyjádřete v procentech. Úvodní část, prosím vypsát. Dotazník zašlete zpět elektronickou poštou na [Blanka.Matlova@seznam.cz](mailto:Blanka.Matlova@seznam.cz), nebo na adresu Mateřská škola Vrané nad Vltavou, Březovská 330, PSČ 252 46 Děkuji.

Délka praxe ředitelky MŠ:  
Počet let ve funkci ředitelky MŠ:  
Nejvyšší dosažené vzdělání ředitelky:  
Právní subjektivita MŠ od roku:  
Počet tříd v MŠ:  
Počet dětí v MŠ:  
Zřizovatel MŠ:


	ANO	spíše ANO	NE
<b>1..Pojem evaluace je mi znám :</b>			
<b>2..O evaluaci se zajímají :</b>			
a. pedagogičtí pracovníci			
b. nepedagogičtí pracovníci			
<b>3..Využívám metody evaluace:</b>			
a. analýza SWOT			
b. dotazníky			
c. rozbor			
d. hodnocení			
<b>4..Deleguji úkoly na zaměstnance:</b>			
a. pedagogické pracovníky			
b. nepedagogické pracovníky			
<b>5..Mám zpracován evaluační plán:</b>			
a. dlouhodobých cílů			
b. krátkodobých cílů			
<b>6..Proces sebe-evaluace mne:</b>			
a. zatěžuje			
b. vyhovuje			
c. je přínosem			
d. zdržuje			

<b>7..Používám evaluační dotazník:</b>			
a. pro pedagogické pracovníky			
b. pro nepedagogické pracovníky			
c. pro rodičovskou veřejnost			
d. pro děti			
<b>8..Zpětnou vazbu evaluace získávám :</b>			
a. pravidelně na poradách			
b. při hospitacích			
c. průběžnou kontrolou			
d. kontakty s partnery			
e. jinde - jak ( vypsát )			
<b>9..K evaluaci využívám informační zdroje :</b>	Určete pořadí u bodu a. - d.		
a. od dětí a rodičů			
b. od zaměstnanců školy			
c. od zřizovatele			
d. školící materiály,internet,tisk			
e. jiné zdroje - jaké ( vypsát )			
<b>10..Můj styl řízení:</b>			
a. autokratický			
b. demokratický			
c. volná uzda			
<b>11..Mám zpracovaný plán sebe-evaluace:</b>			
<b>12..Mám stanovená kritéria sebe-evaluace:</b>			
a. vlastní			
b. převzatá			
<b>13..Na evaluační zprávě se podílí: (%)</b>	<b>Rozdělte 100%</b>		
a. zástupkyně ředitelky			%
b. delegovaní pracovníci			%
c. rodičovská veřejnost			%
d. ostatní pracovníci			%
e. ředitelka školy			%
<b>14..Analýza SWOT :</b>			
a. analyzuji vnitřní zdroje			
b. analyzuji vnější zdroje			
<b>15..O evaluační zprávu má zájem :</b>			
a. pedagogičtí pracovníci			
b. nepedagogičtí pracovníci			
c. rodičovská veřejnost			
d. zřizovatel			

Vážená paní ředitelko, budu ráda za každou Vaši připomínku k tématu“ Evaluace“.

## Seznam použité literatury

- (1) Peter F. Drucker: *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*, Managment Press, Praha 2004
- (2) Jan Průcha, *Pedagogická evaluace*, ISBN 80-210-1333-8, 1996
- (3) Zuzana Bečvářová, *Současná mateřská škola a její řízení*, Portál,s.r.o., Praha 2003
- (4) Lenka Slavíková a kolektiv, *Modul Řízení pedagogického procesu*, PedF UK, Praha 2004
- (5). L. Rolínek, PhDr, *Malý manažerský slovník*, katedra řízení JU ČB, 2003
- (6) Jiří Svoboda, Lenka Slavíková, *Strategie rozvoje školy*, PedF UK, Praha 1999
- (7. Monika Bourová, *Evaluace a hodnocení v mateřské škole*, ATRE 2003
- (8). Lenka Slavíková, *Vývojové aspekty managementu a řízení školy*, Praha 2003
- (9) Koontz Harold, Weihrich Hainz, *Management*, Praha, Victoria publishing, 1993
- (10) Jiří Svoboda, *Motivování lidí*, PedF UK, Praha 2004
- František Bělohlávek, *Desatero manažera*, Computer Press, Brno 2003
- James H.Donnely, James L.Gibson, John M. Ivancevich, *Management*, 1997
- Dana Pavlišová, *Závěrečná bakalářská práce*, Praha 2004
- INSPROMAT Učitelských listů, *Sebehodnocení školy*
- Peter Gavora, *Úvod do pedagogického výzkumu*, Paido, Brno 2000
- Jiří Svoboda, *Leadership Manažerské styly vedení lidí*, PedF UK, Praha 2005
- Kateřina Smolíková, *Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání*, VÚP Praha 2004
- Milan Báča, *Analýza SWOT-základ strategického plánování, Sebeevaluace jako nástroj hodnocení kvality školy a nástroj marketingového řízení školy*, Svitavy, 2005