

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

**Pedagogická fakulta**

**CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU**

**Faktory ovlivňující zájem o mateřskou školu**

**Závěrečná bakalářská práce**

<b>Autor:</b>	<b>Ivana Lacinová</b>
<b>Obor:</b>	<b>Školský management</b>
<b>Forma studia:</b>	<b>kombinované</b>
<b>Vedoucí práce:</b>	<b>Ing. Helena Černíková</b>
<b>Datum odevzdání:</b>	<b>duben 2009</b>

## **Poděkování**

Děkuji vedoucí bakalářské práce Ing. Heleně Černíkové za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

## **Čestné prohlášení**

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

Ivana Lacinová

**Resumé:**

Závěrečná bakalářská práce rozebírá faktory, které ovlivňují zájem o mateřskou školu. Zabývá se vnějšími i vnitřními faktory, objasňuje pojmy evaluace, autoevaluace, vlastní hodnocení školy. Opírá se o fakta uvedená v citované literatuře. Součástí práce je výzkumná část, kdy je formou dotazníkového šetření zjišťováno, jaké faktory nejvíce ovlivňují zájem o mateřskou školu. Navrhuje řešení, jak vnitřní faktory ovlivnit.

**Summary:**

The final bachelor paper analyzes factors that influence the interest in a nursery school. It deals with the internal and external factors, clarify the terms „evaluation“, “auto evaluation“, “self-evaluation“ of the nursery school. It is based on the facts quoted in the literature. The research part deals with important factors finding out what influences the interest in the nursery school. It suggests solutions how to affect internal factors.

**Klíčová slova:**

Mateřská škola, vnitřní a vnější faktory, zákazníci školy, konkurence, evaluace, autoevaluace, vlastní hodnocení školy.

## OBSAH

ÚVOD.....	5
1. CÍL PRÁCE.....	6
2. ŘEDITELKA MATEŘSKÉ ŠKOLY V ROLI MANAŽERKY.....	6
3. CHARAKTERISTIKA ŠKOLY.....	6
4. PROSTŘEDÍ ŠKOLY.....	7
5. KLIMA.....	8
6. VNĚJŠÍ A VNITŘNÍ FAKTORY PŮSOBÍCÍ NA ROZVOJ MŠ.....	9
SWOT ANALÝZA.....	9
6.1 VNĚJŠÍ FAKTORY .....	11
6.2 VNITŘNÍ FAKTORY .....	12
7. EVALUACE, AUTOEVALUACE, VLASTNÍ HODNOCENÍ ŠKOLY .....	17
7.1 FÁZE AUTOEVALUAČNÍHO PROCESU .....	21
7.2 CÍLE AUTOEVALUACE .....	23
8. VÝZKUMNÁ ČÁST .....	24
8.1 CÍL VÝZKUMU .....	24
8.2 FORMULACE PŘEDPOKLADŮ.....	24
8.3 METODOLOGICKÉ ZÍSKÁVÁNÍ PODKLADŮ .....	25
8.4 VÝSLEDKY VÝZKUMU.....	25
8.5 OVĚŘENÍ PŘEDPOKLADŮ .....	32
9. ZÁVĚR.....	36
10. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	37
11. PŘÍLOHY .....	39

## Úvod

Na konci 18. a začátku 19. století se ženy začaly zapojovat do pracovního procesu, a tedy se již nemohly plně starat o své děti po celý den tak jako dříve. Z tohoto důvodu začala vznikat zařízení – mateřské školy (dále také jen MŠ) – která se během dne o děti postarala. Posláním mateřské školy se postupně vyvíjí. Ve srovnání se současností, v dřívější době šlo pouze o pomoc pracující ženě, v dnešní době se MŠ zaměřují na více než pouhou výpomoc. Děti se dnes fyzicky i psychicky rychleji vyvíjejí, dokážou provádět mnoho psychických operací, k nimž děti v minulosti dozrávaly mnohem později. Sociální zralost dětí je dnes také na vyšší úrovni. A právě proto se současná podoba mateřské školy zaměřuje na více než na pouhé zajištění bezpečnosti a dočasného pobytu dítěti, zatímco jeho rodiče jsou v práci. Mateřské školy mají za úkol rozvíjet dětskou tvořivost a talent, je to místo, kde dítě dostává podněty pro poznání. Každé dítě je individualita, ale samozřejmě vyrůstá ve společnosti ostatních lidí a MŠ ho naučí orientovat se v mezilidských vztazích. Tato vzdělávací instituce mnohdy zastupuje rodinu, která ne vždy dokáže dítě plně vybavit do života již zmíněnými dovednostmi. Spolupráce s rodinou je v tomto případě velice důležitá.

MŠ procházejí v současné době celou řadou změn. Získaly větší samostatnost a svobodu v rozhodování. Pro ředitelky MŠ to znamená, že jsou na ně kladeny vyšší nároky, kdy si musí osvojit manažerské dovednosti. Je třeba, aby se vedoucí pracovníci mateřských škol naučili řídit a budovat své ústavy v prostředí, které je ovlivňováno rychlými společenskými, technologickými, politickými a ekonomickými změnami. Je důležité odstranit setrvačnosti a dát volnost průchodu novým myšlenkám a metodám řízení. Jedna z nových metod, která byla zavedena po přijetí RVP PV, se nazývá evaluace, dříve hodnocení. Evaluace by měla vést ke zlepšování prostředí a podmínek v MŠ jak pro děti, tak i pro zaměstnance. Pro správný chod školy je také důležité, aby ředitelka podporovala odborný růst zaměstnanců, zaváděla inovace, zvládala management tak, aby se zvyšovala kvalita práce, vytvářela takové prostředí v MŠ, ve kterém by se všichni zaměstnanci, děti i rodiče, cítili dobře. Velmi důležitou podmínkou je, aby měla ředitelka kompetence, znalosti, ale i IQ i EQ.

# 1. Cíl práce

Zjistit rozhodující faktory, které zajistí mateřské škole, jak obstát v konkurenčním prostředí.

## 2. Ředitelka mateřské školy v roli manažerky

Mimořádně silným úkazem celkové úspěšnosti MŠ je, umí-li ředitelka předvídat budoucnost, inspirovat a motivovat zaměstnance, svým nadšením je strhávat ke spolupráci, vytvářet atmosféru důvěry, svobody, tvořivosti, prostoru, jistoty a bezpečí. Umožnit potřebu seberealizace s využitím osobní výkonnosti.

K řízení MŠ jsou základem manažerské funkce, jako je plánování, organizování, koordinování – vedení lidí, kontrola, hodnocení. Tyto manažerské funkce pomáhají řídit politiku MŠ s důrazem na vztahy a informace, řídit zdroje, učení a lidi. Výkonnost školy ovlivňuje v zásadě kvalita managementu. Kvalitu školy ovlivňuje kvalita všech lidí v kolektivu. Vybírá-li ředitelka lidi do týmu, je třeba dbát na poskytnutí prostoru individualitám, které by se měly z hlediska svých předpokladů, dovedností, schopností a znalostí problematiky vzájemně doplňovat. Ředitelka – manažerka by měla v týmu plnit úlohu stavitele a koordinátora.

## 3. Charakteristika školy

Naše mateřská škola byla založena v roce 1984 a nachází se v klidné části města. Kapacita MŠ je 90 dětí. Budovu tvoří tři pavilony, které spojují koridory. V každém pavilonu jsou tři velké místnosti, které z hygienického hlediska splňují předepsané parametry a jsou vhodné pro kvalitní vzdělávání dětí.

Vchody, které vedou zvláště k pavilonům, jsou téměř bezbariérové. Zatím se nenaskytla možnost vzdělávat tělesně postižené dítě, které by využívalo našich služeb. Součástí stavby je technický pavilon. Zde se nachází školní kuchyně, která má kapacitu 120 jídel. V rámci rozpočtu ji postupně modernizujeme.

Velkou výhodou školy je rozsáhlá školní zahrada s nově instalovaným tělocvičným náradím, které plně slouží k pohybovému vyžití dětí. Její terén je členitý a svahy slouží také k zimním radovánkám dětí. Nevýhodou budovy je městský byt, jehož nájemníci užívají společný vchod a prostory zahrady. Byt patří do správy mateřské školy.

Věkové složení dětí ve třídách je heterogenní. Máme zájem, aby byli spokojeni zákonní zástupci dětí a děti. Dáváme proto klientům školy možnost volby a zařazujeme děti do tříd společně se sourozenci a kamarády.

V roce 2005 klesl počet žádostí o umístění do mateřské školy. V našem případě nevytváříme žádná zvláštní kritéria pro přijímání dětí, řídíme se zákonem č. 561/2005 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školským zákonem).

## 4. Prostředí školy

Ředitelka MŠ, která se orientuje na zákazníky (děti, rodiče, zřizovatele, podniky, stát, společnost), se musí zabývat kvalitou vzdělávacího programu, ale i potřebami společnosti a trhu práce. Stará se o to, aby tento produkt školy byl nabízen v prvotřídní kvalitě a ve vyhovujícím prostředí. Škola intenzivně komunikuje se všemi partnery, požívá vysoké pozitivní image na veřejnosti. Tato MŠ volí strategii založenou na marketingovém řízení – to je vybudovat školu, která bude efektivně fungovat.

Ředitelka MŠ by měla mít na paměti, že žádná škola není izolována, ale její aktivity úzce souvisejí s prostředím, ve kterém se MŠ nachází.

To, jak se MŠ představuje na veřejnosti, má jednoznačný vliv na získávání dětí.

Aktivit, které organizuje MŠ, se neúčastní pouze klienti školy (děti, rodiče, sponzoři, zřizovatel), ale i veřejnost. Úspěšnost MŠ spočívá v tom, že změnám, které probíhají ve společnosti, se MŠ přizpůsobují a na tyto změny reagují.

Proč je některá MŠ úspěšnější a některá méně? Důležité je vycházet z potřeb zákazníka a klást důraz na sociální marketing.

Každá MŠ je ovlivňována **prostředím**, ve kterém se nachází. Je nezbytné úzce spolupracovat s institucemi v místě, kde se MŠ nachází, a především se zřizovatelem.

Rodiče se často rozhodují o výběru mateřské školy na základě **doporučení** přátel a známých, prostřednictvím informací z médií, informací o pedagogických pracovnících, kteří na MŠ působí. Zajímají se o úroveň MŠ, o to, jak jsou děti připravovány na vstup do základní školy a o to, jaký přístup mají učitelé i správní zaměstnanci k dítěti. Je velmi důležité, aby před tím, než si rodiče zvolí MŠ, ji nejprve navštívili, seznámili se s prostředím, je-li to možné, i s pedagogy. Dost podstatný pro rodiče dětí je fakt, zda bude mít dítě ve třídě nějaké kamarády, se kterými se zná z minulosti.

Ředitelka MŠ by měla k této skutečnosti přihlédnout a rodičům dětí umožnit zařazení dítěte dle jejich přání do jedné třídy s kamarády nebo sourozencem.

## 5. Klima

Klima MŠ je tvořeno především kulturou MŠ, kvalitou celého managementu a systémem vztahů mezi lidmi v MŠ. Jedná se o vztahy mezi učiteli, dětmi, mezi pedagogy navzájem, mezi pedagogy a ostatními zaměstnanci. Pokud má být klima zdravé, měla by převažovat důvěra mezi všemi, úcta ke kolegům a vysoká pracovní morálka. Velmi důležitá je loajalita vůči MŠ. Všichni by měli mít zájem na naplňování stanovených cílů a zájem o vše, co souvisí s mateřskou školou.

Atmosféra by měla být radostná, neměl by chybět smích a všichni klienti školy by se měli v MŠ cítit dobře.

Chceme-li provádět změny v klimatu, měli bychom provádět změny v celé kultuře školy a ve vztazích mezi lidmi ve škole. Tato změna by měla být prováděna již na úrovni učitel – dítě, ale dále i ve vztazích mezi pracovníky. Pokud není klima příznivé, objevuje se ve škole nedůvěra, závist, nadřazenost vedení. Bylo by vhodné změnit vztahy na partnerské a otevřené.

Na klimatu se také podílí styl řízení mateřské školy (styl úřední, laskavý, mocenský, demokratický). Převažující styl je ten, ve kterém se může ředitelka nezávisle pohybovat a ten, který podporuje její výkonnost. Volba stylu ředitelkou závisí na charakteru situace.

„Každá škola by měla mít svoji vlastní tvář, mělo by pro ni být něco charakteristické“<sup>1</sup>

Toto zaměření by mělo být určitým signálem pro veřejnost a zejména pak pro zákonné zástupce dětí, kteří se mohou lépe orientovat při výběru mateřské školy pro své potomky. Pro klima školy je důležitá jasná koncepce a to, jak je vnímána a přijímána zaměstnanci školy a také žáky, v případě MŠ dětmi. Dobrý ředitel „by nikdy neměl šetřit svým časem v situaci, kdy by měl naslouchat závažným signálům o práci školy, které jsou významnou odezvou na to, co škola dělá.“<sup>2</sup>

Klima ovlivňuje systém mezilidských vztahů, kvalita managementu a kultura školy. Mateřská škola, jako vzdělávací instituce s tvořivým a zdravým klimatem, je charakteristická

---

<sup>1</sup> Pedf UK – CŠM: Modul Řízení pedagogického procesu.

<sup>2</sup> Pedf UK CŠM – Modul Řízení pedagogického procesu, v Praze 2006.



vzájemnou důvěrou a úctou mezi zaměstnanci, soudržností a vysokou morálkou. Velmi důležité je zachování loajality k MŠ.

Pokud budeme uvažovat o změně klimatu, musíme uvažovat také o změně kultury školy a především o mezilidských vztazích. Změna by se měla týkat vztahů učitel x dítě, učitel x učitel, učitel x ostatní zaměstnanci MŠ a konkrétních vztahů k okolí MŠ. Aby byly vztahy partnerské a otevřené, je třeba odstranit negativní vlivy jako je nedůvěra, závist, neomylnost ze strany vedení, a autoritářství. Pokud chce ředitelka MŠ změnit současné klima, je důležité je nejprve poznat. Pro zjištění klimatu je dobré využít dotazníkové šetření a kvalitní výzkum, k vyhodnocení je dobré využít nezávislé odborníky.

## **6. Vnější a vnitřní faktory působící na rozvoj MŠ**

### **SWOT analýza**

SWOT analýza je rozšířená metoda, která slouží k hodnocení vnějších a vnitřních podmínek MŠ, může být prvním krokem sebehodnocení a marketingu MŠ. Pomáhá těm mateřským školám i všem jiným institucím, ale i jiným institucím, které mají zájem zdokonalovat svoji práci.

Je to proces učení, který aktivně vtahuje účastníky do sebereflexe, s cílem dělat kvalitní rozhodnutí pro rozvoj školy a její vzdělávací program.

Formou SWOT analýzy je možné vytipovat hlavní dynamické a brzdicí síly.

SWOT analýza hodnotí vnitřní faktory podniku, tedy silné - strengths a slabé – weaknesses stránky organizace. V případě mateřské školy za silné stránky může být označeno moderní vybavení nebo zkušenosti pedagogové. Za slabou stránku mohou být považováni například nekvalifikovaní pedagogové, zastaralé metody. Ve vnějším prostředí se nacházejí příležitosti – opportunities, což je např. spádovost, vyšší porodnost, vznik nového sídliště, nové pracovní příležitosti. Druhý vnější faktor je ohrožení – threats. V tomto případě mluvíme např. o konkurenci.

Praxí je ověřeno jako vhodné, aby se analýzy účastnili zaměstnanci, kteří dokáží pojmenovat podstatný problém a chtějí jej odstranit, současně dokáží mít i odstup a vnímat rezervy, které v oblasti existují, mají přehled, přinášejí poznatky a dokáží pojmenovat problémy i silné stránky školy. Tím se potvrzuje, že lidé jsou hlavním faktorem při identifikování a řešení problému.

## Plán SWOT analýzy

SWOT analýza se provádí v několika etapách, a to proto, aby její účinnost byla co nevyšší.

1. etapa – moderované setkání učitelského sboru, popřípadě všech zaměstnanců.

Technikou brainstorming se účastníci pokusí vytvořit co nejširší popis toho, v čem jsou silná a slabá místa MŠ a kde jsou možná rizika pro její činnost. Nejvhodnější je, pokud se diskuse odehrává ve skupinách o 5 – 8 členech. Pokud je účastníků brainstormingu méně než 5, nezíská se dostatečné množství nápadů. Na druhou stranu, v případě, že účastníků je více než 8, diskuze se špatně ovládá. Méně než 5 = málo nápadů, více než 8 = špatně se zvládá diskuse. Více než na počtu záleží na tom, jaké klima ve skupině panuje, zda jsou lidé schopni mezi sebou otevřeně diskutovat.

Pro usnadnění práce je dobré, pokud účastníci mají před sebou oblasti života MŠ, v nichž mají být hledány slabé a silné stránky. K tomu může posloužit vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy.

Pokud se nechceme striktně držet výše uvedené vyhlášky, je možné vycházet z obecnějších zásad managementu a MŠ posuzovat z těchto **hledisek**:

- lidé v organizaci – zaměstnanci
- interní vztahy, atmosféra, klima MŠ – vztahy mezi dětmi, vztahy mezi dětmi a učiteli, mezi učiteli a zaměstnanci navzájem
- externí vztahy – vztahy s veřejností, rodiči, zřizovatelem
- provoz a zázemí MŠ – kvalita vybavení, hygienické podmínky, využití budovy, dopravní dostupnost
- výchovně-vzdělávací program – styly a metody vzdělávání, využití moderních technologií

2. etapa – Ve druhé etapě se postupuje ve dvou krocích. Nejdříve účastníci vyberou pomocí preferenčních hlasů ze zápisu slabých a silných stránek 5 nejčastěji uváděných problémů a poté cestou skupinové práce uvedou formulaci řešení k dané problematice.

3. etapa – Ve třetí etapě dojde k seznámení s výsledky a s návrhy na řešení problémů a odstranění rizik.

Tím, že provádíme SWOT analýzu, získáváme mimo jiné podklady pro autoevaluaci MŠ. SWOT analýza nenahrazuje pravidelnou evaluační činnost, avšak je její dílčí etapou. V začátku může pomáhat v období určitých změn (změna ve vedení MŠ).

## **6.1 Vnější faktory**

### **Ekonomické vlivy**

Jedním z hlavních vnějších faktorů, které působí na MŠ je ekonomický vliv. Převážná většina škol je aktivní na místní nebo na národní úrovni. Působí na ně zvenčí ekonomické vlivy jak od státu, tak i z EU. Tyto vlivy se týkají např. rozpočtu, příspěvků nebo výše platu pro zaměstnance.

### **Demografické vlivy**

Na činnost škol má velký vliv demografický faktor. Demografie se zabývá zkoumáním populace. Management MŠ (nejen MŠ, ale management každého typu škol) by se měl zabývat demografickými faktory v místě, kde se nachází. To znamená zkoumat vývoj populační křivky, věkové složení, rozlišení obyvatel podle pohlaví, národnostní složení. Sledování demografických křivek vývoje by mělo být součástí marketingového řízení MŠ. Demografické vlivy by se měly brát v úvahu v oblasti autoevaluace MŠ a dlouhodobého i krátkodobého plánování MŠ.

### **Politické vlivy**

Na rozhodování a plánování vedení MŠ má silný vliv politické prostředí. Toto prostředí tvoří vládní orgány, legislativa, krajské úřady, obce a zájmové skupiny.

### **Kulturní vlivy**

Kultura je výsledkem působení sociálního prostředí. Každý z nás není pouze Čechem, ale patří do skupiny lidí, které se odlišují svým jednáním a chováním. Uznávané hodnoty, zvyky a chování každého z nás jsou ovlivňovány celou řadou vlivů. Na kulturu každé MŠ má vliv řada determinant, které se těžko ovlivňují, vyplývají i z národní tradice, profesní kultury, velikosti MŠ, regionálních odlišností, příslušností k určité generaci, profese jednotlivce nebo kultury jednotlivé MŠ (jednotlivec je zaměstnanec).

## **6. 2 Vnitřní faktory**

### **Kultura školy**

Budeme-li se zabývat vzájemným porovnáváním mateřských škol mezi sebou, zjistíme, že se od sebe neliší výrazně ve vybavení, velikosti, počtu oborů, ale především charakterem vnitřního prostředí.

To, co určuje kulturu MŠ, to jsou individuální hodnoty, normy a zkušenosti. Každá osoba vnáší do MŠ něco ze svého „já“.

„Kultura škol je vnitřním fenoménem, který je primárně vytvářen a využíván v oblasti řízení a vztahu k vlastním zaměstnancům školy. Jedná se o souhrn představ, přístupů a hodnot ve škole, všeobecně sdílených a relativně dlouho udržovaných. Projevuje se ve specifických formách komunikace, realizaci jednotlivých personálních činností, způsobem rozhodování ředitelů škol a jejich zástupců, celkovým sociálním klimatem a především ve společném přibližně shodném názoru učitelů a dalších zaměstnanců na dění uvnitř školy, v jejich obdobné interpretaci a hodnocení, i ve vzhledu budov, učeben, šaten, dvorů a hřišť, školních jídelen atd., což znamená, že se projevuje materiálně i nemateriálně, uvnitř i vně školy. Je hmatatelná, ale ne nepoznatelná. Vzniká, rozvíjí se, případně se mění či zaniká v určitém čase a místě. Kultura školy má přímý i nepřímý vliv na celkové výsledky školy.“<sup>3</sup>

### **Složení pedagogického sboru**

Na základě praktických zkušeností je v MŠ zaměstnáno více žen.

### **Věkové složení sboru**

Ideální je věkově rozvrstvený sbor, čímž je umožněno, že starší pedagogové mají více zkušeností, ale nejsou již v takové míře ochotni přijímat změny, mladší učitelé mají méně zkušeností, dělají chyby, ale jsou ochotni přijímat změny a jsou plni elánu.

### **Zákazníci školy**

„Z pohledu marketingu považujeme za zákazníka osobu (či instituci), která má prospěch z užívání určitého produktu či poskytované služby a rozhoduje o koupi nebo výběru příslušného produktu či služby.“<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Eger, L. a kol. *Strategie rozvoje školy*, 1. vyd. V Plzni, 2002, nakladatelství CECHTUMA, ISBN-80-903225-6-5. Str. 52.

<sup>4</sup> Světlík, J. *Marketingové řízení školy*. 1. vyd. V Praze, 2006, nakladatelství ASPI. ISBN 80-7357-176-5. Str. 48.

Zákazník si vybere mateřskou školu na základě procesu rozhodování. Škola má více zákazníků, kteří profitují z jejích služeb. Je nutné poznat, jaké potřeby zákazník má a co od MŠ očekává, jak tyto potřeby uspokojí.

Kdo je klient školy? Děti, rodiče i veřejnost. Vezmeme-li v úvahu, že konkurence roste, předmětem zájmu bude vždy dítě.

Dochází k vyrovnaní vztahů mezi školou a klientem (dítětem), a to proto, že konkurence a vlivy (politické, ekonomické, a demografické) jsou v rovnováze. Škola začala být závislá na dítěti, klientovi.

Nejlepší reklamou pro MŠ je spokojenost klientů, kladný pohled na MŠ a předávání kladného názoru známým, rodičům a veřejnosti. Tímto se zvyšuje poptávka po službách mateřské školy.

### **Konkurence školy**

V důsledku snižování počtu dětí roste konkurence mezi mateřskými školami. Ředitelé MŠ musí proto zvolit takový management, který bude úspěšný, udělá dobré jméno škole, a ta se stane vyhledávanou mezi zákazníky.

„Konkurenční prostředí je součástí mezoprostředí školy. Trh školských služeb je dynamický celek, který se neustále mění. Možnost ovlivnit chování konkurence škol existuje, ale je velmi omezená. V každém případě je rozhodování vedení školy vždy determinováno aktivitami konkurence. I když někomu může znít pojem konkurence ve školním prostředí jako něco, co tam nepatří, každodenní praxe však ukazuje, že trh vzdělávacích služeb reálně existuje a že konkurence na něm nejen působí, ale v souvislosti se změnami ekonomických a demografických podmínek i sílí. Každý ředitel školy, a to i té nejrenomovanější, si v současnosti nemůže dovolit konkurenci ignorovat. Školy si konkurují zejména v získání zdrojů potřebných pro jejich přežití a rozvoj.“<sup>5</sup>

Důležité je porovnání se MŠ s konkurencí, a to v oblastech jako je kvalita vzdělávacího programu, výjimečnost, pedagogický sbor, vztah k dětem.

V oblasti konkurence působí některé faktory:

- umístění a vybavení školy, kvalitní pedagogický sbor, know-how školy
- nové přístupy ve vzdělávání

---

<sup>5</sup> Světlík, J. *Marketingové řízení školy. 1. vyd. V Praze, 2006, nakladatelství ASPI. ISBN-80-7357-176-5. Str. 40.*

- podpora ze strany zřizovatele

Management školy by měl rozebrat konkurenční situaci, zjistit, co vede zákonné zástupce umístit dítě do té určité školy. V konkurenčním prostředí má výhodu ta škola, která získá „konkurenční výhodu.“ Nabídka aktivit musí být pro klienty lákavá a uspokojit jejich nároky a požadavky.

„Kapitál školy“ je tvořen faktory, které ovlivňují konkurenční schopnosti školy. Za kapitál školy je považováno: vybavení školy, schopný management – zvláště jeho „know-how“, kvalita pedagogického sboru, dobré vztahy mezi školou a jejím okolím. Má-li škola dobré vztahy s okolím, je to považováno za velkou výhodu.

Školy si konkurují v tom, jak kvalitního učitele do své školy získají. Těch nejkvalitnějších a nejlepších je na trhu práce omezený počet.

### **Image školy**

Velmi důležitá je pověst školy. Postupně proniká do povědomí občanů místa, kde se škola nachází.

Kvalitní management školy se stále stará o to, aby škola vhodnou formou vešla do povědomí lidí. Volí příjemnou a nevtíravou formu pro veřejnost přijatelnou, ale viditelnou. Stálá informuje prostřednictvím médií. Kromě běžných činností je dobré informovat o úspěších školy, o soutěžích, o aktivitách, které školy pořádají.

Dalším způsobem, jak zviditelnit školu na veřejnosti, jsou činnosti školy, ale i jednotlivých pedagogů v oblasti sportovního, kulturního a veřejného života. Za velmi přínosné považují, je-li pedagog členem zastupitelstva, zvláště pak rady obce. Jsou navazovány kontakty a pomáhají tak vytvářet pozitivní image. Toto může přispět k získání sponzorů, spolupracovníků školy, k vytváření pozitivního klima ve škole. V době, kdy některé školy bojují o přežití, je budování pozitivní image důležité.

„Školy by neměly být lhostejné k tomu, jak jsou vnímány širokou veřejností a v případě negativní image podniknout příslušné kroky ke zlepšení renomé školy. Tak, jak se ve velkých podnicích zabývá stykem s veřejností oddělení pro styk s veřejností (Public relations), je vhodné, aby tuto funkci převzal ve škole jeden schopný pracovník, který se bude snažit o co nejlepší kontakt se zástupci masmédií, ať již jde o regionální či celostátní tisk nebo rozhlas. Tento pracovník poskytuje zástupcům sdělovacích prostředků pozitivní zprávy o aktivitách a dobrých výsledcích školy. Zveřejňování těchto informací zlepšuje „image“ školy

v očích veřejnosti, což se může pozitivně projevit v jejím postavení na trhu vzdělávacích služeb.“<sup>6</sup>

„Jednou z cest budování image školy je odlišení některých jejích znaků od toho, co nabízejí školy konkurenční.“<sup>7</sup>

Chce-li zlepšovat image, musí management zhodnotit image dosavadní a vyhodnotit slabá místa, a to na základě využití evaluačních nástrojů. Po vyhodnocení slabých míst se rozhodne, jaké formy a prostředky se zvolí pro zlepšení.

K tomu, abychom posoudili situaci, zda kroky, které činíme, vedou tím správným směrem, potřebujeme autoevaluaci, evaluaci, sebehodnocení, vlastní hodnocení.

### **Informační systém**

Mají-li rodiče odlišný postoj ke vzdělávání, dochází ke špatné komunikaci mezi MŠ a rodiči. Klíčovým bodem jsou rodiče, zákonní zástupci dětí. Někteří rodiče nejeví o aktivitu MŠ větší zájem. Není to z důvodu, že by se o své děti nezajímali, ale jsou zklamáni nedostatečnou informovaností ze strany pedagogů. Někdy mají obavu, že se jim dostane záporná informace o dítěti.

Ke vzniku důvěry mezi zákonnými zástupci dětí a pedagogy může přispět správná komunikace a informovanost.

Rodiče nebo zákonní zástupci dětí, bývají pasivní, informace o škole pouze přijímají. Na druhé straně jsou rodiče aktivní, účastníci se dění v MŠ. Dobrý vztah k „absolventům“ přispívá k budování dobré image mateřské školy. Také základní škola podporuje dobrý vztah k předškolákům. Pedagogové ze základní školy přicházejí do mateřské školy s programem pro předškoláky, zájem o „absolventy“ projevuje MŠ návštěvami v ZŠ společně s budoucími školáky.

Na základě dosavadních zkušeností, jak napravit renomé MŠ a zvýšit o ni zájem, považují zpřístupnit a ukázat rodičům a zákonným zástupcům chod mateřské školy v praxi. Zaměstnanci školy by měli také vystupovat profesionálně, zviditelňovat se v regionálním tisku nebo v jiných médiích, pořádat „dny otevřených dveří“, informovat rodiče, zákonné zástupce dětí o výsledcích ve vzdělávání. Velmi prospěšnou aktivitou je jedenkrát týdně

---

<sup>6</sup> Světlík, J. *Marketingové řízení školy. 1. vyd. V Praze, 2006, nakladatelství ASPI. ISBN-80-7357-176-5. Str. 61.*

<sup>7</sup> Světlík, J. *Marketingové řízení školy. 1. vyd. V Praze, 2006, nakladatelství ASPI, ISBN-80-7357-176-5. Str. 148.*

zpřístupnit mateřskou školu rodičům, zákonným zástupcům dětí, které ještě mateřskou školu nenavštěvují. Všichni mají možnost seznámit se postupně se všemi pedagogy, prohlédnout si třídy a učební pomůcky. Pedagog provádí řízenou činnost a zákonní zástupci mají možnost sledovat pedagoga při vzdělávání dětí.

Informační systém úzce souvisí s manažerskou funkcí – rozhodováním. Je to proces porovnávání a vyhodnocování, k tomu je nutné mít dostatek důležitých informací. Bez dobrých informací se ředitelka mateřské školy neobejde. Má-li ředitelka MŠ málo informací, musí spoléhat na svůj odhad a intuici. Chce-li si management MŠ udržet a upevnit pozici na trhu, musí průběžně sledovat a vyhodnocovat faktory prostředí. Jedná se především o změny v demografickém vývoji, v oblasti ekonomiky regionu obce, v legislativě, v klimatu mateřské školy, v mezilidských vztazích. Informační systém je systém všech procedur, který je vytvořen z důvodu shromažďování, rozboru a vyhodnocování informací, které jsou potřebné k dalšímu plánování, organizování, ke kontrole a řízení činností mateřské školy.

Druhy informací se liší podle velikosti obce. Mám-li hodnotit, který druh systému informací je důležitější, na přední pozici stavím systém externích informací. Systém externích informací poskytuje informace o jevech a směrech, které probíhají ve školním prostředí. Škálu těchto informací mohou školy získat nejen v denním tisku, ale zvláště v odborném tisku, odborné literatuře, ve Věstnicích MŠMT, informacích Krajských úřadů, ve výročních zprávách, v almanaších. Dobrým zdrojem informací může být asociace mateřských škol, které poskytují svým členům přehledy a informace.

Nezanedbatelným zdrojem informací je účast pracovníků MŠ na konferencích, seminářích jak domácích, tak i zahraničních.

### **Styl řízení**

Ředitelka mateřské školy by měla být dobrým profesionálem a zdárně a úspěšně vést skupinu pedagogů. Měla by dávat směr dalšímu vývoji MŠ, podněcovat všechny kolem sebe, vytvářet tým, který naplní určené cíle. Pracovní nasazení a morálka ředitelky MŠ by měly být příkladné pro všechny zaměstnance. Ale na druhé straně by měla dávat pedagogům určitou volnost v práci. Ředitelka MŠ se může zaměřovat buď na úkoly nebo na povinnosti spojené s lidmi. Z tohoto hlediska hovoříme o 5 stylech. U každé ředitelky MŠ je patrný převládající styl řízení, ve kterém se může přirozeně pohybovat. Ředitelka má takový styl, aby se stala maximálně výkonnou. O tom, jaký styl bude uplatňován, rozhoduje ona sama.



Blake a Moutonová: (viz PedF UK – CŠM Modul Řízení pedagogického procesu 2006, kap.7)

- 1) Úřední styl
- 2) Laskavý styl
- 3) Mocenský styl
- 4) Demokratický styl
- 5) Týmový styl

Ředitelka MŠ může být úspěšným řídicím pracovníkem za předpokladu, že bude mít vrozené dispozice k řízení, i získané odborné znalosti a dovednosti. Kvalitní tým spolupracovníků, kvalita věcného a sociálního prostředí, kvalita organizačních dokumentů a vnitřních řádů je potřeba pro podporu úspěšného řízení MŠ.

K tomu, abychom zhodnotili situaci, posoudili, zda kroky, které činíme, vedou tím správným směrem, potřebujeme evaluaci, autoevaluaci, sebehodnocení, vlastní hodnocení školy.

## 7. Evaluace, autoevaluace, vlastní hodnocení školy

Aby škola zjistila, v jaké se nachází situaci, tzn. jak je vnímána okolím a také jak jsou zákazníci spokojeni s její činností, je třeba provádět občasnou evaluaci a autoevaluaci.

„V současné době se termín evaluace stal jedním z nejvíce frekventovaných jak v pedagogické teorii, tak i v dokumentech vzdělávací politiky a v pedagogické praxi.

Co vlastně pojem vyjadřuje?“<sup>8</sup>

Termín „evaluace“ má původ v latině. Valere = být silný, mít platnost, závažnost.

Toto slovo bylo přeneseno do angličtiny, evaluace je „evaluation“ a znamená obecně určení hodnoty, ocenění.

Při procesu evaluace dochází k pravidelnému shromažďování a rozboru informací podle určitých měřítek za účelem rozhodování.

**Evaluace** by měla být:

- systematicky, tzv. explicitně vymezená oblast a její struktura
- provedena metodicky správně
- prováděna pravidelně

---

<sup>8</sup> [www.rvp.cz/clanek/445/963](http://www.rvp.cz/clanek/445/963) Autor: Danuše Nezvalová.

- řízena podle předem stanovených kritérií
- použitelná pro rozhodování a další plánování.

„Současně s pojmem evaluace se vyskytují i další pojmy: hodnocení, sebehodnocení a autoevaluace (sebe-evaluace)“<sup>9</sup>

Širší pojem **evaluace**, vyjadřuje souhrnně teorii, praxi, hodnocení různých vzdělávacích jevů a metodologií.

Sebehodnocení je neplánované, bez cíle hodnocení, které provádí každý jedinec každodenně s krátkou přípravou.

„Pod pojmem **autoevaluace** (sebe-evaluace) rozumíme systematicky připravené a plánovité hodnocení směřující podle předem stanovených kritérií k předem stanoveným cílům“<sup>10</sup>

„Autoevaluace je proces systematického sběru a analýzy informací za účelem vytvoření soudů o hodnotách založených na spolehlivých důkazech.“<sup>11</sup>

„Autoevaluace je často stavěna do kontextu cyklu monitorování, analýzy a revizí.“<sup>12</sup>

Autoevaluaci provádí pracovníci MŠ, kteří systematicky hodnotí dosažené cíle, kdy kritéria jsou již stanovena. Poskytuje zpětnou vazbu o tom, zda je MŠ kvalitní.

„V české pedagogické literatuře je využíváno pojmů sebe-evaluace a autoevaluace ve stejném významu, doporučujeme rovněž využívat těchto pojmů stejným způsobem.“<sup>13</sup>

Začínáme-li s autoevaluací, je dobré zvolit oblast, která nepotřebuje spolupráci pedagogů. Touto oblastí může být např. prezentace MŠ na veřejnosti, kde jsou bráni pedagogové jako celek.

Smyslem autoevaluace je zjistit, v čem je MŠ dobrá, i v čem vynikají jednotliví zaměstnanci, pedagogové, posoudit minulost a snažit se zlepšit budoucnost.

**Zásady**, které je třeba při autoevaluaci dodržet:

- Naučit se uvědomovat si nedostatky, pojmenovávat problémy, identifikovat, co se nám nedaří, jaká máme slabá místa, co se nám nelíbí, nedostatky najít a pojmenovat je.

<sup>9</sup> [www.rvp.cz/clanek/44/963](http://www.rvp.cz/clanek/44/963).

<sup>10</sup> Roupec, P. : *Vedení školy. Autoevaluace*. Praha, 1997.

<sup>11</sup> Rogers, G. – Baham, L.: *Evaluation in the management cycle*. In: Bennett, N. (ed): *Improving educational management through research and consultancy*, London, 1994.

<sup>12</sup> Topole, C. *Measuring achievement*. Education, 29, 1989.

<sup>13</sup> [www.rvp.cz/clanek/44/963](http://www.rvp.cz/clanek/44/963), autor: Danuše Nezvalová, 25. 10. 2006.

- Odhalení a konkrétní pojmenování příčin – proč to tak je.
- Zvolení nových, účinnějších postupů a provádění zpětné vazby k jejich ověření.

K získání zpětné vazby by měla každá MŠ mít vytvořený systém evaluačních procesů.

Hodnocení ze strany zaměstnanců, jak pedagogů, tak provozních zaměstnanců a také dětí. Jedná se o vnitřní systém. Důležitou součástí procesu sebehodnocení je srovnání mateřských škol mezi sebou.

„Srovnání škol mezi sebou na základě rozličných ukazatelů je používáno jako jedna ze základních metod externí evaluace a má v různých zemích různě dlouhou tradici. Je to metoda jistě velmi problematická, protože převádět činnost škol na srovnatelné údaje je vždy obtížné a vyvstává při tom poměrně závažný problém interpretace zjištěných výsledků.“<sup>14</sup>

Ředitelka té určité mateřské školy si musí utvářet jistý obraz o MŠ, kterou řídí, aby si mohla odpovědět na otázku, jak kvalitní a efektivní je její práce.

Poslední dobou, kdy vstoupila autoevaluace škol do popředí zájmu odborníků, se hledají autoevaluační metody, způsoby provedení a nástroje. Je mnoho pedagogů, kteří přistupují k evaluaci s velkou nedůvěrou, jelikož se obávají náročnosti práce. Pokud si uvědomí správný smysl evaluace, nebudou ji považovat za formalitu.

Denně se zamýšlíme nad tím, jak probíhalo vzdělávání dětí, zamýšlíme se nad prací kolegů, nad našimi plány a projekty. Chceme vědět, co se nám podařilo, v čem máme ještě rezervu. Stále se ptáme, zda pracujeme dobře, zda směřujeme ke kvalitě a efektivitě.

Problém není v evaluaci jako takové, ale v popisu procesu, ve zpracování evaluační struktury, v monitoringu provádění vlastního hodnocení činností školy a v zaznamenávání všeho písemnou formou.

**Autoevaluace** je proces, nikoli jednorázová záležitost, je to prostředek pro zavádění a řízení změn. Tento proces má přispívat ke zlepšení vzdělávání, rozhodování a v naplňování cílů, které si MŠ stanovila. Důležité je dělat alespoň malé kroky, ale způsobem směřujícím ke kvalitě.

Do tohoto procesu jsou zapojeni klienti mateřské školy. Autoevaluace by měla být prováděna tehdy, kdy na ni učitelé pohlížejí pozitivně, aby se nezměnila v kontrolu. Pedagogické rady by měly mít ve svém plánu autoevaluační aktivity. Z nich by měly být jasné

---

<sup>14</sup> Kitzberger, J. *Vedení školy v praxi*, 2007

jejich cíle, kritéria a ukazatele, lhůty, cílové skupiny, zodpovědnost za dílčí evaluační aktivity i za celek, vědecké postupy, prameny, způsob zápisu evaluačního postupu i jeho výsledků a jejich další použití v práci celé MŠ.

Autoevaluační plán by měl být spojen s plánem rozvoje školy. Velkým nedostatkem při autoevaluaci je získávání nedůležitých a lživých informací.

Sebehodnocení nám pomáhá k vypracování lepšího plánu, k získání spolehlivé zpětné vazby. Umožňuje změnit věci, které nefungují, dřív, než bude pozdě, dokázat, že náš program výborně funguje. Zaměstnanci v MŠ vyhodnotí, zda se podařilo dosáhnout vytyčených cílů či nikoli. Dále rozhodnou, jak se bude pracovat s informacemi.

Důležité při procesu sebehodnocení je dodržet některá **pravidla**.

- Nejprve plánovat než konat – autoevaluace se usnadní, když více času budeme věnovat plánování, potom ztratíme méně času při samotné práci
- pracovat ve skupině
- mít dostatek času
- jasně formulovat cíle - je nutné, aby všichni souhlasili se základními cíli

Aby měla evaluace nebo autoevaluace výše uvedené charakteristiky a význam, neměla by být zaměřena na nesprávné věci, neměla by být příliš nákladná, měla by být v souladu se zákonem.

V oblasti evaluace je možné využít několik inspiračních zdrojů. Na prvním místě je **vyhláška č. 15/ 2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy.**

K evaluačním procesům by měla ředitelka MŠ a všichni zaměstnanci přistupovat jako k potřebě, která pomáhá ke zdokonalování činnosti MŠ, k vylepšování image MŠ a ke kvalitě.

V minulosti naši práci kontrolovala výhradně Česká školní inspekce, nyní provádíme sami sebeevaluaci naší MŠ. Sebeevaluace by měla být zdrojem stálého zlepšování všeho, co MŠ dělá.

„ Potřebné je průběžně sledovat, zaznamenávat, vyhodnocovat a pojmenovávat konkrétní pozitiva i negativa, zpracovávat závěry a činit opatření pro další postupy.“<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> [www.rvp.cz/clanek/36/11](http://www.rvp.cz/clanek/36/11), autor: Zuzana Bečvářová.

## **7.1 Fáze autoevaluačního procesu**

a) motivační fáze – proč je třeba autoevaluaci? Tato otázka může vyjít z řad ředitelek, od rodičů, od učitelů.

Na tuto fázi má vliv klima i kultura školy, způsob vedení. Této fázi je třeba věnovat značnou pozornost, protože při jejím podcenění se stává autoevaluace jen formalitou, zbytečnou prací. Je tedy třeba mít správnou motivaci k plnění autoevaluace.

b) přípravná fáze – dochází k výběru oblastí, které bude autoevaluace prolínat. Stanovují se oblasti, pravidla a podmínky. Určují se odpovědnosti a role členů týmu.

Pro tuto fázi je charakteristický chaos v myšlení, distancování, dohady mezi členy, hledání informací. Také zde mohou pomoci lidé z vnějšku, tzv. kritický přítel, někdo nezávislý, nezaujatý. Člověk nebo lidé, supervizoři, kteří v MŠ nepracují. Tak se dá vyvarovat chyb.

c) realizační fáze – dochází k aplikaci metod, nástrojů, technik a ke sběru informací a dat. Dosud získané poznatky se dostávají do konkrétní podoby dle podmínek MŠ. Naplňuje se plán, aktualizuje se a reviduje.

d) evaluační fáze – tvoří se zápisy, třídí se získané informace pro závěrečnou zprávu. Stanovují se priority, výstupem se stává „evaluační zpráva.“

e) korektivní fáze – tato fáze je vrcholem celého autoevaluačního procesu. Inovuje se a opravují se nejasnosti, které vyplynuly z evaluace (např. v oblasti vzdělávacích cílů, ve vzdělávacím obsahu, ve volbě metod a forem výuky, organizační struktury MŠ nebo různých aktivit ve vztahu rodič versus MŠ – konzultace, schůzky.)

Všechny tyto fáze na sebe navazují. Označit začátek a konec jednotlivých fází je velmi těžké. Tento cyklus je permanentním procesem a zasahuje všechny oblasti práce v MŠ.

„Úspěch či neúspěch autoevaluačních procesů závisí z velké míry na důvodu, proč jsou prováděny. V českém školství vyplývají z Rámcových vzdělávacích programů a také z legislativy, např. vyhláška č. 15/2005 Sb. (kde jsou pojmenovány jako vlastní hodnocení školy). Znamená tedy autoevaluace pro naše školy v současné době „jen“ povinnost, hrozbu (vyplyvající ze stanovené povinnosti s „nejasnými“ pravidly a mantinely“) nebo naopak

výzvu, příležitost? Co to tedy vlastně znamená provádět ve škole autoevaluační procesy? Jednoduchá odpověď může znamenat „převzít odpovědnost za svou práci v plné míře, a to na všech úrovních v rámci školy – od jednotlivých učitelů až po vedení“<sup>16</sup>

Autoevaluace pomáhá pedagogům změnit dosud uplatňovaný styl práce, uplatňovat více tvořivý způsob, více se přizpůsobit individuálním potřebám klientů. Toto je jedna z možností, jak by se mohl zvýšit zájem při výběru mateřské školy.

Důsledkem autoevaluace by bylo podpoření rozvoje pedagogů v rámci dalšího vzdělávání, v oblasti organizace změny a zvláště pak v zavádění změny. Velký podíl při stanovování cílů má již výše zmíněný **kritický přítel**, který vidí MŠ z vnějšku. Kritickým přítelem může být někdo, kdo je blízký, ale objektivní. Měl by být pedagogicky fundovaný, mít nějaké zkušenosti s managementem nebo s didaktikou. Měl by vést diskuse a lidi podněcovat k promýšlení věcí a souvislostí. Takto zaměřená osobnost může pomáhat při stanovování a naplňování cílů, reagovat na zvláštní potřeby pedagogů i MŠ. Tuto pozici by mohly zastávat např. bývalá ředitelka (v penzi) nebo učitelka z jiné MŠ.

„Kritický přítel“ v této sféře může být velmi užitečný. Mateřská škola, která najde takového jedince, který bez nároku na odměnu „roli kritického přítele“ bude zastávat, bude mít velkou naději na úspěch. Pomocí autoevaluace si pedagogové mohou uvědomit, že je čas změnit způsob práce.

Autoevaluace není ale pouze pozitivní změnou, může také působit jako hrozba. Někteří lidé nemají potřebu dělat změnu ve svém pracovním životě, naopak změna je pro ně zátěží, z nového mají obavy. Pokud řešíme problém výběru mateřské školy, je třeba se zamyslet nad tím, kde děláme chyby, a ty využít jako příležitost pro zlepšení.

Při zavádění autoevaluace má velmi důležitou roli ředitelka. Delegování může ředitelce velmi pomoci při sběru a zpracovávání informací. V MŠ se vždy najde schopný pedagog, který tento úkol výborně splní. Aby bylo dosaženo v autoevaluačním procesu úspěchu, je úloha leadra velmi důležitá.

---

<sup>16</sup> Vaštatková, J. *Úvod do autoevaluace školy*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2007. ISBN 80-244-1422-8. Str. 102.

## 7.2 Cíle autoevaluace

**Stanovení cílů autoevaluace** je velmi důležitým úkolem. Všechny aktivity, které se v MŠ budou plánovat, musí být stanoveny ještě před tím, než začneme s autoevaluací. Další práce povede k jejich naplňování.

Počet cílů by neměl být příliš velký. Optimální je počet 3-4.

Cíl autoevaluace musí korespondovat s vizí MŠ a s aktuálním stavem v MŠ. Důraz by měl být kladen na provázanost cílů. Při jejich stanovování by se mělo použít pravidlo SMART (chytře), které určuje, jaké by dané cíle měly být.

- specifické (**SPECIFIC**)
- měřitelné (**MEASURABLE**)
- dosažitelné, reálné (**ACHIEVABLE**)
- relevantní, důležité (**RELEVANT**)
- časově vymezené/termínované (**TIMED**)

Stanovují-li se ve škole cíle, je třeba mít na mysli jejich časové vymezení (pro snazší kontrolu), jejich prokazování a plnění. Dobře stanovený cíl pomůže určit strategii (tedy způsob, jak bude MŠ plnit cíl), časové úseky, pravidla (kritéria), ukazatele (indikátory).

Bereme-li MŠ jako „učící se organizaci“, neúspěchy nejsou považovány za negativní, v případě, že se s nimi dále pracuje a usiluje se o zlepšení. Neúspěchy by měly MŠ posunout dále, jako příležitost ke zlepšení, neměly by být na mysli cíle jako takové, ale vždy celkové zlepšení práce mateřské školy. Jen bezpečné prostředí zaručuje posun dopředu, jen tak se pedagogové mohou hodně naučit z autoevaluačních procesů.

Velice důležitými ukazateli pro úspěšný autoevaluační proces je klid, důvěryhodné prostředí, upřímnost, snaha nic neskrývat a nezkreslovat, přistupovat k procesu odpovědně.

Pravidla (kritéria) a ukazatele (indikátory) při autoevaluaci hrají velkou roli. Slouží k posouzení, zda bylo dosaženo cíle. **Kritéria** charakterizují žádoucí stav a vymezují kvalitu ve vybrané oblasti. **Indikátory** jsou do jisté míry měřitelné údaje a ukazují současný stav zkoumaného jevu, z nich je patrné, zda je stav uspokojivý nebo je třeba provést změnu. Indikátory jsou potřebné pro jednotlivé pedagogy, kteří provádějí autoevaluaci, v případě inspekce, které slouží pro vytvoření si celkového pohledu na MŠ. Sloužit mohou také rodičům a veřejnosti.

Poté, co jsou zvolena kritéria a indikátory, je možné určit nástroje, metody a techniky autoevaluace.

Pokud má být autoevaluace úspěšná, nelze používat pouze jeden nástroj (měří pouze měřitelné), ale je nutné zvolit více metod, technik a nástrojů.

Princip, který zabrání ředitelce posuzovat subjektivně, se nazývá „triangulace“ („pravidlo tří“), znamená to slyšet jednu a tu samou příhodu ve třech vydáních. Tento princip zabrání ředitelce posuzovat subjektivně. Před organizováním jakékoli metody je dobré vycházet z již hotových informací a materiálů, které jsou k dispozici.

Autoevaluace je proces, který nikdy nekončí, nelze ho uzavřít. Požadujeme-li kvalitu, rozvoj a efektivnost v MŠ, je nutné, aby autoevaluace byla funkční.

Při tvorbě závěrečné zprávy o autoevaluaci, neboli vlastním hodnocením školy, lze využít údajů, které byly po určitou dobu sumarizovány a zpracovávány.

Mateřské školy získaly při vypracovávání autoevaluace značnou volnost a je jenom na nich, zda bude plně funkční a nezůstane pouze dokumentem založeným v zásuvce.

## **8. Výzkumná část**

### **8.1 Cíl výzkumu**

Zjistit, který faktor nejvíce ovlivňuje získávání dětí do MŠ.

Předvýzkum byl proveden počátkem roku 2009 kolegyněmi a rodinnými příslušníky. Předmětem předvýzkumu bylo odhalit a objasnit místa, která nebyla dostatečně srozumitelná. Výsledky byly podkladem k úpravě a přepracování dotazníku.

Do své práce jsem zařadila celkem dva předpoklady, protože se jedná o deskriptivní (popisné) výzkumné problémy.

Volila jsem uzavřené otázky.

### **8.2 Formulace předpokladů**

P1 – pro naplněnost kapacity MŠ je rozhodující nabídka aktivit pro děti

P2 – důležitým faktorem při naplněnosti kapacity MŠ je snadná dopravní dostupnost



### 8.3 Metodologické získávání podkladů

K vlastnímu výzkumu a pro ověření předpokladů jsem zvolila a použila jako zdroj informací a nástroj pro vyhodnocení dotazník. V úvodu jsem vysvětlila, k čemu bude dotazník sloužit. Současně byli oslovení respondenti ujištěni, že výsledky budou použity výhradně k potřebám bakalářské práce a že bude zaručena diskrétnost. Zároveň jsem respondentům nabídla, v případě zájmu, výsledek dotazníku. Cílovou skupinou byli ředitelky mateřských škol a ředitelé (ředitelky) sloučených základních a mateřských škol.

Dotazník byl rozeslán elektronickou poštou na adresy 133 mateřských a základních škol z celé České republiky. Adresy jsem získala z adresáře pedagogické fakulty UK v Praze, obor Školský management.

### 8.4 Výsledky výzkumu

Do konečné fáze vyhodnocení a zpracování bylo zahrnuto 59 dotazníků. Výsledky z nich byly zpracovány do příslušných tabulek s vyjádřením počtu odpovědí a potom v počtu procent z vyzkoumaného celku.

Zisk v procentech je uveden v porovnání k maximálnímu možnému zisku, tedy 100 %.

#### Analýza získaných údajů

Z celkového počtu 133 dotazníků zaslaných elektronickou poštou bylo možné vyhodnotit 59 dotazníků. Konečný počet všech navrácených dotazníků činí 44,5 %.

Jedna ředitelka MŠ projevila zájem o zaslání výsledné zprávy z celého výzkumu.

Získaná data byla vyhodnocena a utříděna pomocí čárkovací metody.

#### 1. Vaše škola je:

Možnost odpovědi	četnost odpovědi	% z celku
MŠ	42	71.19
ZŠ + MŠ	17	28.81

#### 2. Označte, do jaké kategorie je zařazena obec, ve které se Vaše MŠ nachází:

Možnost odpovědi	četnost odpovědi	% z celku
do 1000 obyvatel	9	15.25
nad 1000 obyvatel	6	10.17
nad 3000obyvatel	7	11.86
5000 – 30 000 obyvatel	12	20.34
30 000 – 100 000 obyvatel	15	25.42

100 000 a více obyvatel	5	8.47
Praha	5	8.47

Z údajů v tabulce vyplývá: Sloučené ZŠ a MŠ, samostatné MŠ se nejčastěji nacházejí v obci, která má 30 - 100 tis. obyvatel, a to 25,42%. Nejméně je to v Praze a v obcích, které mají 100 tisíc a více obyvatel 8,47%

### **Co podle Vás ovlivňuje zájem o MŠ.**

#### **3. Přátelský, citlivý, laskavý přístup pedagogů k dětem**

Možnost odpovědi	četnost odpovědi	% z celku
ano	54	91.53
spíše ano	5	8.47
ne	0	0.00

Z uvedených údajů v tabulce vyplývá: oslovení respondenti zvolili odpověď ANO v 54 případech tj. 91,53% z výzkumného vzorku, SPÍŠE ANO 5 respondentů tj. 8,47%, odpověď NE nezvolil nikdo. Předpokládám, že všichni ředitelé vyžadují, aby tento přístup k dětem měli všichni pedagogové.

#### **4. Prezentace MŠ na veřejnosti**

Možnost odpovědi	četnost odpovědi	% z celku
ano	36	61.02
spíše ano	21	35.59
ne	2	3.39

Z údajů v tabulce vyplývá: Prezentace na veřejnosti patří mezi velmi důležité činnosti MŠ, proto odpověď ANO a SPÍŠE ANO byla zvolena ve 61,02%. Za nedůležitou ji považuje 3,39%.

#### **5. Složení učitelského sboru – pracují-li v MŠ i muži**

Možnost odpovědi	četnost odpovědi	% z celku
ano	12	20.34
spíše ano	14	23.73
ne	33	55.93

Z údajů uvedených v tabulce vyplývá: Odpověď NE zvolilo 55,93% dotázaných. Je to důkaz toho, že učitel MŠ – muž je dnes ještě neobvyklé zaměstnání. 44,07% by uvítalo muže ve složení učitelského sboru.

## 6. Mají-li rodiče možnost volby pedagoga

Možnost odpovědi	četnost odpovědi	% z celku
ano	16	27.12
spíše ano	19	32.20
ne	24	40.68

Z údajů uvedených v tabulce vyplývá: Ve většině případů má vliv na výběr MŠ možnost volby pedagoga, a to v 59,32%. Pouze 40,68 % si myslí, že to vliv na výběr MŠ nemá.

## 7. Osobnost ředitelky MŠ

Možnost odpovědi	četnost odpovědi	% z celku
ano	37	62.72
spíše ano	19	32.20
ne	3	5.08

Z údajů uvedených v tabulce vyplývá: Osobnost ředitelky má zásadní význam pro výběr mateřské školy rodiči. Odpověď ANO a SPÍŠE ANO proto zvolilo 94,91%. Pouze 5,08% dotázaných uvedlo, že osobnost ředitelky vliv na výběr MŠ nemá.

## 8. Velikost MŠ

Možnost odpovědi	četnost odpovědi	% z celku
ano	18	30.51
spíše ano	21	35.59
ne	20	33.90

Z údajů uvedených v tabulce vyplývá: V tomto případě většina dává přednost více rodinné mateřské škole v zájmu dítěte. Odpověď ANO a SPÍŠE ANO uvedlo dohromady 39 respondentů tj. 66,1%.

## 9. Spolupráce s rodiči dětí

Možnost odpovědi	četnost odpovědi	% z celku
ano	42	71.19
spíše ano	16	27.12
ne	1	1.69

Z údajů uvedených v tabulce vyplývá: Mateřská škola je pokračování rodinné výchovy, a proto je spolupráce velmi důležitá. Myslí si to převážná většina respondentů tj. 98,31%. Pouze jeden dotazovaný se v názoru na spolupráci s rodiči liší od ostatních odpovědí NE.

### 10. Profesionální úroveň pedagogického sboru

Možnost odpovědi	četnost odpovědi	% z celku
ano	45	76.27
spíše ano	12	20.34
ne	2	3.39

Z údajů uvedených v tabulce vyplývá: I když odpověď ANO a SPÍŠE ANO zvolilo celkem 57 respondentů tj. 96,61%, což znamená, že pro většinu je profesionální úroveň důležitá, chci se pozastavit nad odpovědí NE. Domnívám se totiž, že zde jde o zkušenosti, kdy pedagog nemusí mít pedagogické vzdělání a přece dokáže děti kvalitně vzdělávat.

### 11. Vzhled budovy MŠ

Možnost odpovědi	četnost odpovědi	% z celku
ano	22	37.29
spíše ano	26	44.07
ne	11	18.64

Z údajů uvedených v tabulce vyplývá: Pro 48 respondentů tj. 81,36% může vzhled budovy MŠ ovlivnit výběr. Vše však záleží na přístupu zřizovatele a na finančních prostředcích. 11 respondentů tj. 18,64% se domnívá, že toto kritérium nemá vliv při výběru MŠ.

### 12. Umístění budovy MŠ

Možnost odpovědi	četnost odpovědi	% z celku
ano	30	50.85
spíše ano	25	42.37
ne	4	6.78

Z údajů uvedených v tabulce vyplývá: Řeší-li rodiče dopravní dostupnost, umístění MŠ je pro ně také velmi důležité. Z tohoto důvodu byla zvolena odpověď NE v 50,85% a SPÍŠE ANO 42,37%. Je to tedy velmi důležité kritérium, i když umístění budovy nemůže management MŠ ani zřizovatel ovlivnit, pokud není ve fázi rozhodování, zda postavit novou mateřskou školu a kde.

### 13. Informace o dopravní dostupnosti

Možnost odpovědi	četnost odpovědi	% z celku
ano	15	25.42
spíše ano	24	40.68
ne	20	33.90

Z údajů uvedených v tabulce vyplývá: Pokud rodiče zaujme MŠ svými aktivitami, není pro ně nesnadná dopravní dostupnost překážkou. Z tohoto důvodu byla odpověď NE zvolena 20 respondenty tj. 33,90%. Pro 25,42% jsou informace o dopravní dostupnosti velmi důležité pro 40,68% jsou spíše důležité.

### 14. Nabídka „dnů otevřených dveří“

Možnost odpovědi	četnost odpovědi	% z celku
ano	17	28.81
spíše ano	34	57.63
ne	8	13.56

Z údajů uvedených v tabulce: Z odpovědí vyplývá, že zpřístupňování MŠ rodičům je důležité. Odpověď ANO a SPÍŠE ANO zvolilo celkem 51 dotázaných tj. 86,44%. 8 dotázaných tj. 13,56% má opačný názor.

### 15. MŠ je blízko pracovišti rodičů

Možnost odpovědi	četnost odpovědi	% z celku
ano	27	45.77
spíše ano	19	32.20
ne	13	22.03

Z údajů uvedených v tabulce vyplývá: 46 respondentů, tedy pro 77,97% je důležité mít MŠ blízko pracoviště. Vysvětlené je takové, že rodiče si volí mateřskou školu takovou, aby její

provozní doba byla v souladu jejich dobou pracovní. Odpověď NE zvolilo z celkového počtu pouze 13 respondentů tj. 22,03%.

#### 16. Do MŠ již rodiče vodí staršího sourozence

Možnost odpovědi	četnost odpovědi	% z celku
ano	44	74.58
spíše ano	15	25.42
ne	0	0.00

Z údajů uvedených v tabulce vyplývá: Pokud rodiče vodí již starší dítě do MŠ, určitě mladší dítě zapíše do té samé MŠ. Proto všichni respondenti zvolili odpověď ANO nebo SPÍŠE ANO.

#### 17. Umožnění pobytu rodičů ve třídě společně s dítětem v době adaptace

Možnost odpovědi	četnost odpovědi	% z celku
ano	34	57.63
spíše ano	20	33.90
ne	5	8.47

Z údajů uvedených v tabulce vyplývá: Odpověď ANO zvolilo 34 respondentů tj. 57,65%, SPÍŠE ANO 20 respondentů tj. 33,90%, NE 5 respondentů tj. 8,47%. Na výzkumném vzorku je patrné, že vhodnou adaptaci dětí na nové prostředí upřednostňuje většina ředitelů.

#### 18. Vybavení PC, možnost užívání dětmi

Možnost odpovědi	četnost odpovědi	% z celku
ano	2	3.39
spíše ano	16	27.12
ne	41	69.49

Z údajů uvedených v tabulce vyplývá: I když tato činnost je pro děti zajímavá a děti v předškolním věku dobře ovládají počítač, většina respondentů vybavení počítači neupřednostňuje. Odpověď ANO a SPÍŠE ANO zvolilo celkem 18 respondentů, což činí 30,51%. Odpověď NE zvolila tedy většina, a to 41 dotázaných tj. 69,49%.

## 19. Výuka cizího jazyka

Možnost odpovědi	četnost odpovědi	% z celku
ano	14	23.73
spíše ano	26	44.07
ne	19	32.20

Z údajů uvedených v tabulce vyplývá: Seznamování dětí s cizím jazykem formou hry, považuje za přínosné dohromady 67,8%. Ve srovnání s počítačovou výukou je o angličtinu větší zájem. 19 respondentů tj. 32,20% výuku cizího jazyka za přínos nepovažuje.

## 20. Obsah a náplň webových stránek

Možnost odpovědi	četnost odpovědi	% z celku
ano	13	22.02
spíše ano	23	38.99
ne	23	38.99

Z údajů uvedených v tabulce vyplývá: Odpověď ANO si vybralo 13 respondentů tj. 22,02%, SPÍŠE ANO 23 respondentů tj. 38,99%, NE 23 respondentů tj. 38,99%. Webové stránky má již zřízena téměř každá mateřská škola. Orientace v nich může přispět k vytvoření představy o chodu MŠ a může pomoci při výběru rodičům.

## 21. Nabídka kroužků

Možnost odpovědi	četnost odpovědi	% z celku
ano	32	54.24
spíše ano	19	32.20
ne	8	13.56

Z údajů uvedených v tabulce vyplývá: Kroužky-nadstandardní aktivity jsou při výběru MŠ velmi důležité a žádané rodiči. Ředitelka, která čelí konkurenčnímu boji, by měla kroužky organizovat, aby v konkurenčním prostředí obstála. Odpověď ANO a SPÍŠE ANO proto zvolilo celkem 51 dotázaných tj. 86,44%. Nabídka kroužků nepřipadá důležitá 8 dotázaných tj. 13,53%.

## 22. Nabídka náhradních činností v době odpoledního odpočinku

Možnost odpovědi	četnost odpovědi	% z celku
ano	19	32.20
spíše ano	29	49.16
ne	11	18.64

Z údajů uvedených v tabulce vyplývá: 48 tj. 81,36% dotázaných ředitelk se domnívá, že činnosti v době odpoledního odpočinku jsou také jedním z faktorů při výběru MŠ. Tuto aktivitu lze dobře zvládnout spíše na více třídní mateřské škole, kde je možné zřídit např. třídu pro děti, které nepůjdou odpočívat na lehátka.

## 23. Pověst (image) MŠ

Možnost odpovědi	četnost odpovědi	% z celku
ano	52	88.14
spíše ano	7	11.86
ne	0	0.00

Z údajů uvedených v tabulce vyplývá: Odpověď ANO zvolilo 52 dotázaných tj. 88,14%, SPÍŠE ANO 7 dotázaných tj. 11,86%, NE nikdo. Z těchto výsledků vyplývá, že péče o dobrou image by měla být v popředí zájmu jak managementu, tak všech zaměstnanců MŠ.

## 24. Aktivity, které provozuje konkurenční MŠ

Možnost odpovědi	četnost odpovědi	% z celku
ano	25	42.37
spíše ano	14	23.73
ne	20	33.90

Z údajů uvedených v tabulce vyplývá: Většina dotázaných, což je 39 tj. 66,10% se domnívá, že aktivity, které provozuje konkurenční MŠ, jsou také důležité při výběru. Sledováním konkurence by se neměli zabývat pouze ti, kteří musejí zvyšovat zájem o MŠ, ale i ti, kteří mají v MŠ dostatek dětí. Aktivity konkurence by pro ně měly být zdrojem nápadů a námětů.

## 8.5 Ověření předpokladů

V rámci výzkumné části byly formulovány 2 předpoklady:



P1 – pro naplněnost kapacity mateřské školy je rozhodující nabídka aktivit pro děti.

Tento předpoklad byl potvrzen, byl ověřen otázkami č. 4, 14, 19, 21, 22.

#### 4. Prezentace MŠ na veřejnosti

Možnost odpovědi	četnost odpovědi	% z celku
ano	36	61.02
spíše ano	21	35.59
ne	2	3.39

Z údajů v tabulce vyplývá: Prezentace na veřejnosti patří mezi velmi důležité činnosti MŠ, proto odpověď ANO a SPÍŠE ANO byla zvolena ve 61,02%. Za nedůležitou ji považuje 3,39%.

#### 14. Nabídka „dnů otevřených dveří“

Možnost odpovědi	četnost odpovědi	% z celku
ano	17	28.81
spíše ano	34	57.63
ne	8	13.56

Z údajů uvedených v tabulce: Z odpovědí vyplývá, že zpřístupňování MŠ rodičům je důležité. Odpověď ANO a SPÍŠE ANO zvolilo celkem 51 dotázaných tj. 86,44%. 8 dotázaných tj. 13,56% má opačný názor.

#### 19. Výuka cizího jazyka

Možnost odpovědi	četnost odpovědi	% z celku
ano	14	23.73
spíše ano	26	44.07
ne	19	32.20

Z údajů uvedených v tabulce vyplývá: Seznamování dětí s cizím jazykem formou hry, považuje za přínosné dohromady 67,8%. Ve srovnání s počítačovou výukou je o angličtinu větší zájem. 19 respondentů tj. 32,20% výuku cizího jazyka za přínos nepovažuje.

## 21. Nabídka kroužků

Možnost odpovědi	četnost odpovědi	% z celku
ano	32	54.24
spíše ano	19	32.20
ne	8	13.56

Z údajů uvedených v tabulce vyplývá: Kroužky-nadstandardní aktivity jsou při výběru MŠ velmi důležité a žádané rodiči. Ředitelka, která čelí konkurenčnímu boji, by měla kroužky organizovat, aby v konkurenčním prostředí obstála. Odpověď ANO a SPÍŠE ANO proto zvolilo celkem 51 dotázaných tj. 86,44%. Nabídka kroužků nepřipadá důležitá 8 dotázaných tj. 13,53%.

## 22. Nabídka náhradních činností v době odpoledního odpočinku

Možnost odpovědi	četnost odpovědi	% z celku
ano	19	32.20
spíše ano	29	49.16
ne	11	18.64

Z údajů uvedených v tabulce vyplývá: 48 tj. 81,36% dotázaných ředitelky se domnívá, že činnosti v době odpoledního odpočinku jsou také jedním z faktorů při výběru MŠ. Tuto aktivitu lze dobře zvládnout spíše na více třídní mateřské škole, kde je možné zřídit např. třídu pro děti, které nepůjdou odpočívat na lehátka.

Výsledky výzkumného šetření svědčí o tom, že management MŠ by měl organizovat aktivity pro děti a pro rodiče. Různorodost aktivit zvyšuje zájem o MŠ, zlepšuje image MŠ.

P2 – důležitým faktorem při naplněnosti kapacity MŠ, je snadná dopravní dostupnost.

Tento předpoklad nebyl zcela potvrzen.

Byl ověřen otázkami č. 12, 13, 15.

## 12. Umístění budovy MŠ

Možnost odpovědi	četnost odpovědi	% z celku
ano	30	50.85
spíše ano	25	42.37
ne	4	6.78

Z údajů uvedených v tabulce vyplývá: Řeší-li rodiče dopravní dostupnost, umístění MŠ je pro ně také velmi důležité. Z tohoto důvodu byla zvolena odpověď NE v 50,85% a SPÍŠE ANO 42,37%. Je to tedy velmi důležité kritérium, i když umístění budovy nemůže management MŠ ani zřizovatel ovlivnit, pokud není ve fázi rozhodování, zda postavit novou mateřskou školu a kde.

### 13. Informace o dopravní dostupnosti

Možnost odpovědi	četnost odpovědi	% z celku
ano	15	25.42
spíše ano	24	40.68
ne	20	33.90

Z údajů uvedených v tabulce vyplývá: Pokud rodiče zaujme MŠ svými aktivitami, není pro ně nesnadná dopravní dostupnost překážkou. Z tohoto důvodu byla odpověď NE zvolena 20 respondenty tj. 33,90%. Pro 25,42% jsou informace o dopravní dostupnosti velmi důležité pro 40,68% jsou spíše důležité.

### 15. MŠ je blízko pracovišti rodičů

Možnost odpovědi	četnost odpovědi	% z celku
ano	27	45.77
spíše ano	19	32.20
ne	13	22.03

Z údajů uvedených v tabulce vyplývá: 46 respondentů, tedy pro 77,97% je důležité mít MŠ blízko pracoviště. Vysvětlené je takové, že rodiče si volí mateřskou školu takovou, aby její provozní doba byla v souladu jejich dobou pracovní. Odpověď NE zvolilo z celkového počtu pouze 13 respondentů tj. 22,03%.

Tento výsledek koresponduje se situací v naší MŠ. Rodiče jsou ochotni dítě i přes větší vzdálenost dovézt dítě do MŠ, kde jsou nabízené aktivity přitažlivé a atraktivní.

## 9. Závěr

Cílem mojí závěrečné bakalářské práce bylo vytipovat faktory, které jsou rozhodující pro mateřskou školu, aby obstála v konkurenčním prostředí. Sledování aktivit konkurence má i význam motivační a inspirující. Na základě dotazníkového šetření vyplynulo, že faktory níže uvedené do značné míry ovlivňují zájem o MŠ.

1. Přátelský, citlivý a laskavý přístup k dětem
2. Pověst (image) MŠ
3. Do MŠ rodiče vodí staršího sourozence
4. Profesionální úroveň pedagogického sboru
5. Spolupráce s rodiči dětí
6. Prezentace MŠ na veřejnosti
7. Osobnost ředitelky
8. Nabídka kroužků
9. Výuka cizího jazyka
10. MŠ je blízko pracovišti rodičů

Cíl práce byl splněn.

Přínosem mojí práce je ověřitelný dotazník, použitelný jako nástroj pro zjišťování situace v té konkrétní oblasti. Výsledky mého šetření lze použít ke srovnání, je možné ověřit si, zda vytipované faktory souhlasí s jejich oblastí.

Dotazník je možno využít pro orientaci v problémech i komparaci konkrétních výsledků.

Pro stálé uspokojování potřeb zákazníků a tím udržení si zájem o MŠ, je nutné zvládnout metodiku a odpovídající metody evaluace, jako nástroje zvyšování kvality práce MŠ.

Na základě dotazníkového šetření a vlastních zkušeností poskytuji „návrh evaluace faktorů, které ovlivňují zájem o MŠ“ – tabulka v příloze.

Když se zabývám faktory, které ovlivňují zájem o mateřskou školu, připomenu, že užitečným přínosem by mohl být zaměstnanec z MŠ činný ve veřejném životě. Prospěšné pro MŠ by mohlo být členství v zastupitelstvu nebo v radě obce.

Využitelnost: Informace z této závěrečné bakalářské práce mohou využít ředitelé základních škol, jejichž součástí jsou MŠ, ředitelky mateřských škol, Česká školní inspekce, vedoucí zaměstnanci školských zařízení.

## 10. Seznam použité literatury

Bečvářová, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. 1.vyd., Praha: Portál, 2003.  
ISBN 80-178-537-7.

Bečvářová, Z. [www.rvp.cz/clanek/36/11](http://www.rvp.cz/clanek/36/11).

Bedrnová, E. Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2.vyd. Praha: Management press, 2002. ISBN 80-7178-537-7.

Gavora, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. ISBN 80-7261-064-3.

Horázná, M. *Evaluaace a autoevaluaace v podmínkách mateřské školy*. Pedf UK Praha CŠM.

Informatorium – časopis pro výchovu a vzdělávání dětí od 3 let do 8 let v MŠ a ŠD, č.10/  
prosinec 2007

Kitzberger, J. *Vedení školy v praxi*, 2007.

Nakonečný, M. *Psychologie osobnosti*. 2. vyd. Praha : Academia, 1997.  
ISBN 80-200-0628-1.

Nezvalová, D. [www.rvp.cz/445/963](http://www.rvp.cz/445/963), 25.10. 2006.

PedF UK – CŠM: Modul Řízení pedagogického procesu: Praha 2006

Plamínek, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002.

ISBN 80-247-0403-X

Plamínek, J. *Synergický management*. 1. vyd. Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5.

Řízení školy – odborný měsíčník pro ředitele škol 10/ 2007, 11/ 2007

Světlík, J. *Marketingové řízení školy*. 1.vyd. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-176-5.

Svobodová, E. *Obsah a formy předškolního vzdělávání*. České Budějovice. Vlastimil Johanus TISKÁRNA, 2007. ISBN 978-80-7040-940-4.

Štoček, M. *Rukověť ředitelky mateřské školy*. Nový Bydžov: aTre, v.o.s 2008.

Štoček, M. *Ředitel školy a informační systém*. Nový Bydžov: aTre, v.o.s 2007.

Valenta, J. *Školské zákony a prováděcí předpisy s komentářem*. Jihlava: ANAG 2006

Vašatková, J. *Úvod do autoevaluace školy*. 1. vyd. Olomouc: 2007. ISBN 80-244-1422-8.

Veber, J. aj. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-029-5.

Závěrečné bakalářské práce studentů PedF UK v Praze, CŠM :

Bavorová, V.: Faktory ovlivňující klima v prostředí malotřídní školy, 6/06

Irgl, A.: Faktory ovlivňující úspěšnost organizace slučující základní a mateřskou školu, 1/06

Lehký, P.: Vliv ředitele na klima školy, 1/07

Mátlová, B.: Evaluace – proces ověřování a zlepšování kvality řízení mateřské školy, 1/07

Parpelová, D.: Faktory rozhodující pro výběr základní školy rodiči v regionu Pomořanska, 1/06

## 11. Přílohy

### Příloha č. 1:

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

v souvislosti s vypracováním závěrečné bakalářské práce, na téma: „Faktory ovlivňující zájem o mateřskou školu,“ Vás prosím o vyplnění dotazníku, který Vám nezabere více než 15 minut. Výsledky budou použity výhradně k potřebám bakalářské práce, zaručuji Vám naprostou diskrétnost.

Prosím o zaslání vyplněného dotazníku do 7. března 2009.

Pokud budete mít zájem obdržet vyhodnocení dotazníku, kontaktujte mne přes e-mail.

Děkuji za ochotu a Váš čas.

S pozdravem Ivana Lacinová, ředitelka 2. MŠ Protivín, studentka PF UK v Praze CŠM .

**U otázky č. 1 a 2, označte tučně Vámi vybraný údaj. U otázek č. 3 – 25 označte odpověď křížkem.**

- 1) Vaše škola je:  
MŠ  
ZŠ + MŠ  
Jiná škola  
(označte tučně)
  
- 2) Označte, do jaké kategorie je zařazena obec, kde se Vaše MŠ nachází.  
do 1000 obyvatel  
nad 1000 obyvatel  
nad 3000obyvatel  
5000 – 30 000 obyvatel  
30 000 – 100 000 obyvatel  
100 000 a více obyvatel  
Praha

Co podle Vás ovlivňuje zájem o MŠ? – Zvolte, prosím, jednu ze 3 možností.

č.	Otázka	ano	spíše ano	ne
3	Přátelský, citlivý, laskavý přístup pedagogů k dětem			
4	Prezentace MŠ na veřejnosti			
5	Složení učitelského sboru – pracují-li v MŠ i muži			
6	Mají-li rodiče možnost volby pedagoga			
7	Osobnost ředitelky MŠ			
8	Velikost MŠ			
9	Spolupráce s rodiči dětí			
10	Profesionální úroveň pedagogického sboru			
11	Vzhled budovy MŠ			
12	Umístění budovy MŠ			
13	Informace o dopravní dostupnosti			
14	Nabídka „dnů otevřených dveří“			
15	MŠ je blízko pracovišti rodičů			
16	Do MŠ již rodiče vodí staršího sourozence			
17	Umožnění pobytu rodičů ve třídě společně s dítětem v době adaptace			
18	Vybavení PC, možnost užívání dětmi			
19	Výuka cizího jazyka			
20	Obsah a náplň webových stránek			
21	Nabídka kroužků			
22	Nabídka náhradních činností v době odpoledního odpočinku			
23	Pověst (image) MŠ			
24	Aktivity, které provozuje konkurenční MŠ			



**Příloha č. 2:****Návrh autoevaluace faktorů, které ovlivňují zájem o MŠ.**

Předměta autoevaluace	Technika	Časový plán		Opatření strategie k řešení problémů
		CO	JAK	
Ekonomické vlivy	Studování literatury	2x ročně	ředitelka	
Demografické vlivy	Monitoring	1x ročně	ředitelka ve spolupráci s oddělením matiky MěÚ	
Politické vlivy	Monitoring	Průběžně	ředitelka	
Kulturní vlivy	Monitoring	Průběžně	ředitelka	
Kultura MŠ	Monitoring	Průběžně	ředitelka	
Složení pedagog. sboru	Monitoring	Před změnou v pracovním poměru	ředitelka	
Věkové složení sboru	Monitoring	Průběžně	ředitelka	
Zákazníci	Anketa	1x ročně	ředitelka	
Konkurence	Benchmarking, monitoring aktivit	4x ročně	ředitelka	
Informovanost	Anketa, rozhovory s rodiči	anketa 1x ročně, rozhovory průběžně	ředitelka, učitelky	
Image	Monitorign	Průběžně	ředitelka	
Styl řízení	Monitorign	Průběžně	ředitelka	