

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

Lenka Vondráková

**Budoucnost venkovských mateřských škol
v Libereckém kraji**

The future of rural kindergartens in liberec distrikt

Studijní obor: Školský management

Bakalářská práce

Vedoucí závěrečné práce: Ing. Petr Svoboda, Ph.D.

2014

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

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

V Praze 10. dubna 2014

.....

podpis

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala panu Ing. Petru Svobodovi, Ph.D. za čas, který mi věnoval, vstřícnost a cenné rady, které mi ochotně poskytoval po dobu vytváření mé práce. Dále bych ráda poděkovala osloveným ředitelkám i zřizovatelům, za jejich pomoc při mém výzkumu.

.....

Podpis

NÁZEV:

Budoucnost venkovských mateřských škol v Libereckém kraji

AUTOR:

Lenka Vondráková

KATEDRA (ÚSTAV):

Centrum školského managementu

VEDOUCÍ PRÁCE:

Ing. Petr Svoboda, Ph.D.

ABSTRAKT:

Závěrečná bakalářská práce *Budoucnost venkovských mateřských škol* se zabývá problematikou existence třinácti venkovských mateřských škol v Libereckém kraji. Cílem je zjistit názor ředitelů a zřizovatelů na možné provozování jednotřídních mateřských škol v Libereckém kraji v nejbližším období.

Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a výzkumnou. Podrobněji jsou popsány důležité faktory ovlivňující budoucnost venkovských mateřských škol, jakým způsobem podporují rozvoj mateřských škol v obcích jejich zřizovatele, jak pečují o jejich rozvoj ředitelky.

Dále se práce zabývá zřizováním mateřských škol, možnostmi v oblasti financování. Z obecných hledisek je vše popsáno v teoretické části. Ve výzkumné části jsou analyzovány výsledky kvalitativního výzkumu v těchto oblastech.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Venkovská mateřská škola, ředitel venkovské mateřské školy, zřizovatel venkovské mateřské školy, spolupráce, financování, marketing, strategie, komunikace.

TITLE:

The future of rural kindergartens in liberec distrikt

AUTHOR:

Lenka Vondráková

DEPARTMENT:

Education Management Center

SUPERVISOR:

Ing. Petr Svoboda, Ph.D.

ABSTRACT:

Final work The future of rural kindergartens address the issue of existence of rural kindergartens in the district. The work is divided into two parts, theoretical and practical. There are described in detail important factors affecting the future of rural kindergartens how to promote the development of kindergartens in the villages of their founder, to take care of their development director.

In addition, the work deals the establishment of kindergartens, in the area of financing options. The general kriteria is all described in the teoretici part. The researchers analyzed the results of the qualitative research in these areas. The main benefit will be practical to determine whether and to chat extent is and to chat extent is threatened the future of rural kindergartens, chat are their strenghts, weaknesses, opportunities, but also threats. As these numery care and how care for your development.

KEYWORDS:

Rural kindergarten, director of rural kindergartens, founder rural kindergartens, cooperation, finance, marketing, strategy, communication.

Obsah

Úvod	8
1. Teoretická část.....	9
1.1 Sídelní struktura a demografický rozvoj v Libereckém kraji	9
1.2 Historie mateřských škol – vývoj předškolního kurikula	11
1.3 Předškolní vzdělávání	12
1.3.1 Venkovské mateřské školy	13
1.4 Zřizování mateřských škol	14
1.5 Ředitelka venkovské mateřské školy	16
1.5.1 Řízení venkovských mateřských škol.....	18
1.5.2 Organizační struktura jednotřídní venkovské mateřské školy	19
1.6 Financování mateřských škol	19
1.7 Marketingové řízení školy a strategické plánování.....	21
1.7.1 Marketingová komunikace.....	23
2. Praktická část	24
2.1 Výzkum.....	24
2.1.1 Cíl výzkumu	24
2.1.2 Dílčí cíle.....	24
2.1.3 Výzkumné otázky	25
2.1.4 Předmět šetření.....	26
2.1.5 Charakteristika sledovaných mateřských škol	26
2.1.6 Výběr vzorku respondentů a jejich oslovení	26
2.1.7 Metody získávání dat	27
2.1.8 Analýza dat.....	27
2.1.9 Charakteristika prostředí.....	28
2.1.10 Realizace výzkumu	31
2.2 Shrnutí výzkumného šetření	54
3. Závěr	57
Seznam literatury.....	59

Seznam grafů a schémat

Graf 1 Počet jednotřídních venkovských mateřských škol v jednotlivých okresech Libereckého kraje

Schéma 1 Organizační struktura venkovské mateřské školy

ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá otázkou existence jednotřídních venkovských mateřských škol. Jejich zřizovateli jsou obecní úřady a sídlí v Libereckém kraji.

Venkovské jednotřídní mateřské školy se v mnoha věcech liší od velkých městských mateřských škol. Ať už je to velikostí budovy, počtem tříd, počtem dětí ve třídě, nabídkou zájmových kroužků. Úlohou mateřských škol není pouze edukace a výchova předškolních dětí, ale jistým způsobem se podílí též na kulturním rozvoji veřejnosti. Od nepaměti byla na venkově škola centrem dění. Obchod, pohostinství, mateřská škola a základní škola – to vše spojovalo lidi, kteří v dané vesnici žili a pracovali. V současnosti tyto mateřské školy zanikají.

Řízení a provozování mateřských škol na malých vesnicích se často potýká s většími úskalími, než mateřské školy ve městě. Ať už je to v oblasti personálního zajištění, či získávání finančních prostředků.

Cílem práce je zjistit názor ředitelů a zřizovatelů na možné provozování jednotřídních mateřských škol v Libereckém kraji v nejbližším období.

Práce je zaměřena zejména na činnosti zřizovatelů a ředitelů venkovských mateřských škol. K dosažení cíle bylo použito kvalitativního výzkumu.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část představuje demografický vývoj a síť předškolního vzdělávání v Libereckém kraji, dále se zabývá otázkami zřizování, vedení a financování venkovských mateřských škol. Důležitými faktory ovlivňující budoucnost mateřských škol jsou marketingové řízení školy a marketingová komunikace, kterým je v této práci též věnována pozornost.

Praktická část navazuje na část teoretickou. Jsou zde analyzovány výsledky kvalitativního šetření, které probíhaly ve všech třinácti jednotřídních venkovských mateřských školách a u jejich zřizovatelů. Výzkumná šetření probíhala v Libereckém kraji, z důvodu znalosti regionu.

1. TEOTERICKÁ ČÁST

1.1 Sídelní struktura a demografický rozvoj v Libereckém kraji

Krajský úřad zpracovává dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy a to v souladu s dlouhodobým záměrem České republiky. Dlouhodobý záměr obsahuje analýzu dosavadního vývoje vzdělávání v kraji. Na základě předpokládaného demografického vývoje, předpokladů vývoje trhu práce a rozvoje kraje si stanoví cíle pro jednotlivé oblasti vzdělávání, strukturu vzdělávací nabídky, strukturu oborů vzdělávání, jejich kapacitu a financování vzdělávání v kraji. Kraj vyhodnocuje dlouhodobý záměr každé dva roky a v případě potřeby jej upraví.

Sídelní struktura a demografický vývoj

Liberecký kraj má celkem 215 samosprávných obcí, ve kterých k 31.10 2010 žilo 439 942 obyvatel.

V Libereckém kraji je stále vysoká porodnost, počet přistěhovalých se od r. 2007 postupně snižuje. Jelikož jsou míry úmrtnosti a emigrace nižší než míry porodnosti a imigrace, byl v roce 2010 v kraji zaznamenán přírůstek obyvatelstva přirozenou měrou.

„Obyvatelstvo má oproti republikovému průměru mladší věkovou strukturu, věková skladba je však v jednotlivých oblastech kraje značně rozdílná. Zatímco na Českolipsku patří populace k nejmladším v republice, naopak na Semilsku a Turnovsku je jednou z nejstarších.“¹

Ve vývoji počtu obyvatel jsou očekávány zásadní změny. Trend poklesu počtu narozených dětí je doprovázen prodlužováním průměrného věku dožití, čímž dochází ke stárnutí celé populace.

Stav sítě vzdělávací soustavy Libereckého kraje

¹ Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Libereckého kraje 2012

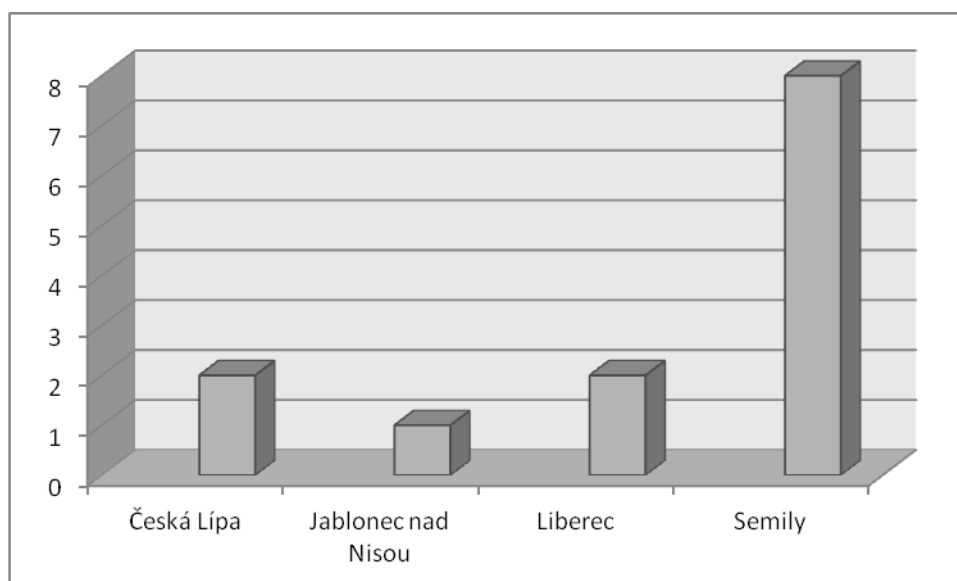
Podle informací ze zpracovaného dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Libereckého kraje byl v posledních letech zaznamenán zájem o zvyšování kapacit obecních i soukromých mateřských škol. Celkové kapacity mateřských škol v rámci kraje činí 15 886 míst, což je nejvíce od roku 1996.

Podle záznamu z rejstříku škol a školských zařízení Libereckého kraje je k 1. 1. 2013 v Libereckém kraji zřizováno 242 mateřských škol.

Tab. 1 Počet mateřských škol v Libereckém kraji

Mateřské školy zřizované krajem (kraj zřizuje speciální mateřské školy, nebo mateřské školy, které jsou součástí dětského domova)	7
Mateřské školy zřizované obcemi	220
Mateřské školy zřizované soukromými zřizovateli	14
Mateřské školy zřizované Ministerstvem školství mládeže a tělovýchovy	1

Graf 1. Počet jednotřídních venkovských mateřských škol v jednotlivých okresech Libereckého kraje



1.2 Historie mateřských škol – vývoj předškolního kurikula

Pojem mateřská škola poprvé použil ve svém spisu „Informatorium školy mateřské“ Jan Amos Komenský

Důležitým obdobím ve vývoji předškolního kurikula byl přelom 18. a 19. století. V tomto období se začíná rozvíjet institucionální předškolní výchova. Předškolní instituce byly nazývány též opatrovnami, dětskými zahrádkami, útulky, pěstovny atd.

„Průkopníkem moderní předškolní výchovy v Čechách byl Jan Svoboda. V roce 1832 založil „vzornou opatrovnu“ v Praze na Hrádku. Pomocí her, říkánků a zpěvu vštěpoval 3- 6letým dětem nenásilnou formou morální zásady a učil je základům čtení, psaní a němčiny“.²

„První výchovný program ŠKOLKA, vytvořený J. V. Svobodou pro opatrovnu v Praze Na Hrádku (založenou r. 1832), představuje poměrně propracovaný systém počátečního vzdělávání. Program kladl důraz na mravní výchovu, poučení o okolním světě, počáteční psaní a čtení“.³

První česká mateřská škola vznikla v roce 1869.

„Za zásadní mezník v tvorbě kurikulárních dokumentů lze považovat školský zákon z roku 1869 o povinné školní docházce a povinnosti obcí zřizovat školy a následný výnos o mateřských školách a ústavech jim příbuzných (1872)“.⁴ Podle této směrnice měly mateřské školy za úkol doplňovat a podporovat výchovu v rodině, rozvíjet u dětí tělesné dovednosti, smyslové i duševní. Velká důležitost byla kladena na hru, pozorování, lehkou práci atd. Z předškolního kurikula bylo vyloučeno čtení a psaní, aby tak v mateřských školách neprobíhalo vyučování jako ve školách. Základním posláním mateřských škol bylo doplňovat rodinnou výchovu a připravit děti na vstup do školy. Předškolní zařízení však zůstávají až do r. 1948 sociálními zařízeními. Pedagogický význam mateřských škol potvrdil až zákon o jednotné škole z r. 1948 a zařadil je do školské soustavy.

² WIKIPEDIE, dostupné na <http://cs.wikipedia.org/wiki/Mate%C5%99sk%C3%A1-%C%A1kola>

³ BEČVÁŘOVÁ, Z. Současná mateřská škola a její řízení, Vyd. 1. Praha: Portál, 2003. str. 10

⁴ BEČVÁŘOVÁ, Z. Současná mateřská škola a její řízení, Vyd. 1. Praha: Portál, 2003. str. 10

1.3 Předškolní vzdělávání

Vstup dítěte do mateřské školy je velkým mezníkem v jeho životě a klade na něj i jeho rodiče nové požadavky. Mateřská škola má vlastní výchovné poslání, ale navazuje na výchovu v rodině. Pro děti začíná úsek života v prostředí, které se v mnohém liší od domova. Děti se učí v novém prostředí, mezi novými kamarády spolu komunikovat, naslouchat a vnímat přání druhých. Projevovat svoje vlastní názory, svoje pocity a přání. Mateřská škola zabezpečuje přirozený vývoj dítěte, uspokojování jeho potřeb a všestranný rozvoj. S ohledem na přirozená specifika dětí předškolního věku jsou též voleny obsah, forma i metody vzdělávání.

*„Předškolnímu vzdělávání věnuje stát významnou pozornost a podporu, neboť jej chápe jako prvopočátek celoživotního vzdělávání, ve kterém se kladou základy zájmu člověka o vzdělávání“.*⁵

Předškolní vzdělávání se organizuje pro děti ve věku zpravidla od tří do šesti (sedmi) let (nový školský zákon umožňuje odložit povinnou školní docházku nejdéle do zahájení školního roku, v němž dítě dovrší osmý rok věku). Přednostně jsou přijímány děti v posledním roce před zahájením povinné školní docházky. Předškolní vzdělávání podporuje rozvoj osobnosti dítěte předškolního věku, podílí se na jeho zdravém citovém, rozumovém a tělesném rozvoji a na osvojení základních pravidel chování, základních životních hodnot a mezilidských vztahů. Vytváří základní předpoklady pro pokračování ve vzdělávání. Napomáhá vyrovnávat nerovnoměrnosti vývoje dětí před vstupem do základního vzdělávání a poskytuje speciálně pedagogickou péči dětem se speciálními vzdělávacími potřebami.⁶

„Vzhledem k významu předškolního vzdělávání jako počáteční etapy celoživotního učení je třeba dále zlepšovat jeho kvalitu a dostupnost. Hlavními podmínkami pro to jsou – upevnění předškolního vzdělávání v systému celoživotního

⁵ BEČVÁŘOVÁ, Z. Současná mateřská škola a její řízení. Vyd. 1. Praha: Portál, 2003. str. 8

⁶ § 33-35 zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon

*vzdělávání a jeho dostupnost, přehodnocení cílů a obsahu předškolního vzdělávání a zvyšování kvalifikace pedagogů v předškolním vzdělávání“.*⁷

*„Předškolní vzdělávání neposkytuje stupeň vzdělání a není povinné. Pojetí a cíle předškolního vzdělávání včetně úkolů jsou dále specifikovány v Rámcovém vzdělávacím programu pro předškolní vzdělávání.“*⁸

1.3.1 Venkovské mateřské školy

Tato práce se zaměřuje na jednotřídní vesnické mateřské školy, do kterých se zapisuje maximálně 28 dětí. Vznikají v obcích s malým počtem obyvatel, kde není možné zřizovat mateřskou školu většího typu. Proto se často stává, že je zapsáno pouhých 8 – 12 dětí. Rozdíly ve velikosti budovy mateřské školy (dále bude používáno MŠ), v počtu dětí i učitelů, podmiňují další charakteristiky, ve kterých se liší venkovské a městské MŠ. *„Předně je to způsob komunikace a povaha vztahů mezi učitelem a dětmi, ale ještě více charakter vnějších vztahů mezi školou a rodiči, školou a obcí. Menší velikost vesnické MŠ totiž zakládá i méně anonymní vztahy, téměř osobní znalost každého dítěte a často i rodiny, ze které pochází.“*⁹

Jednotřídní vesnické MŠ mají také některé nevýhody. Pokud na konci školního roku odejde větší množství dětí do základní školy, nebo poklesne-li z roku na rok počet dětí nastupujících do MŠ, mohou se tyto MŠ ocitnout v ohrožení své existence. Každý rodič si může zvolit, jakou mateřskou školu bude jeho dítě navštěvovat. Neexistuje právní předpis, podle kterého by všechny děti byly podle místa trvalého pobytu příslušní k některé mateřské škole a nesměly navštěvovat jinou MŠ. Neznamená to

⁷ NÁRODNÍ PROGRAM VZDĚLÁVÁNÍ V ČR (Bílá kniha) dostupné na <http://www.msmt.cz/dokumenty/bila-kniha-narodni-program-rozvoje-vzdelavani-v-ceske-republice>

⁸ BEČVÁŘOVÁ, Z. Kvalita, strategie a efektivita řízení mateřské školy. Vyd. 1. Praha: PORTÁL, 2010. str. 29

⁹ ZANIKÁNÍ ŠKOL NA ČESKÉM VENKOVĚ, deník veřejné správy, rubrika regiony, dostupné na www.dvs.cz

tedy, že pokud má dítě trvalý pobyt v obci, která mateřskou školu zřizuje, musí dítě tuto mateřskou školu navštěvovat. Často se stává, že rodiče dojíždějí za prací do sousední obce či města a dítě navštěvuje MŠ tam. Tímto se často tyto mateřské školy dostávají do nesnází, protože s místními dětmi je často počítáno. Naopak je ale výhodou, že v případě nedostatečného počtu volných míst v městských mateřských školách si mohou rodiče dovážet děti na venkov. Často tyto děti doplňují volná místa venkovských mateřských škol.

1.4 Zřizování mateřských škol

Územní správu ve školství vykonávají obec a kraj. Při zajišťování vzdělávání a školských služeb, zejména při zřizování a rušení škol a školských zařízení, dbá obec a kraj zejména na soulad rozvoje vzdělávání a školských služeb se zájmy občanů a obce, nebo kraje, s potřebami trhu práce, demografickým vývojem a rozvojem svého území, dostupnosti vzdělávání a školských služeb podle místních podmínek.

Základy právního postavení upravuje školský zákon¹⁰, zákon o obcích¹¹ a zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.¹²

„Obec je povinna zajistit podmínky pro předškolní vzdělávání v posledním roce před zahájením povinné školní docházky pro děti s místem trvalého pobytu na jejím území. Za tímto účelem obec zřídí mateřskou školu, nebo zajistí předškolní vzdělávání v mateřské škole zřizované jinou obcí nebo svazkem obcí. V takovém případě je obec povinna za každé dítě s místem trvalého pobytu na jejím území, které navštěvuje mateřskou školu zřízenou jinou obcí, hradit této obci její neinvestiční výdaje, podle §178 odst. 6 připadající na jedno dítě této školy, pokud se dotčené obce nedohodnou jinak.“¹³

¹⁰ Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání

¹¹ Zákon č. 128/2000Sb. o obcích (obecní řízení)

¹² Zákon č. 250/2000Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

¹³ § 179 odst. 2 zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon

MŠMT, kraj, obce nebo svazky obcí zřizují školy a školská zařízení jako příspěvkové organizace¹⁴ nebo školské právnické osoby.¹⁵ „*Obec jako zřizovatel mateřské školy by měla odsouhlasit její programové zaměření a přidělovat jí s ohledem na její právní postavení finanční prostředky. Mateřská škola spolupracuje s obcí podle platných právních norem i v ostatních vztazích, jakými jsou přijímací řízení, ukončení docházky do mateřské školy, provozní doba mateřské školy, doba prázdnin apod. Mateřská škola by měla ve spolupráci s obcí posilovat kulturní a společenské tradice.*“¹⁶ Zřizovatel kontroluje hospodaření příspěvkové organizace. Proto je nutné, aby byla předem dána pravidla ohledně financí a materiálního vybavení mateřské školy.

„*Pojem zřizovatel je bezprostředně spojen s každou organizací. Zřizovatel je ten, kdo vytváří podmínky pro její vznik a určuje zásady a pravidla fungování*“.¹⁷ Zřizovatel vydá o vzniku příspěvkové organizace zřizovací listinu, která je dána zákonem. O zřízení a schválení zřizovací listiny rozhoduje zastupitelstvo obce.¹⁸ Zřizovací listina vymezuje zejména hlavní účel a tomu odpovídající předmět činností a nakládání s majetkem svěřeným do správy.

Ministerstvo stanoví prováděcím právním předpisem nejnižší počet dětí, žáků a studentů v jednotlivých druzích škol nejnižší a nejvyšší počet dětí, žáků a studentů ve třídě, studijní skupině a oddělení. Mateřská škola s jednou třídou má nejméně 15 dětí. Jeli v obci pouze jedna mateřská škola s jednou třídou, má nejméně 13 dětí. Zřizovatel školy může povolit výjimku z nejnižšího počtu dětí, žáků a studentů stanoveného tímto zákonem a prováděcím právním předpisem za předpokladu, že uhradí zvýšené výdaje na vzdělávací činnost školy, a to nad výši stanovenou krajským normativem. „*Zřizovatel školy může povolit výjimku z nejvyššího počtu dětí, žáků a studentů stanoveného prováděcím právním předpisem do počtu 4 dětí, žáků a studentů za předpokladu, že*

¹⁴ §27 – 39b zákona č. 250/2000Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

¹⁵ §124 – 140 zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon

¹⁶ BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*, 1. vyd. Praha, Portál. 2003

¹⁷ PaedDr. SEDLÁČKOVÁ, H. *Poradce ředitelky mateřské školy* – ročník II, číslo 1. Září 2012

¹⁸ §84 odst. 2 písm. e), f) a §102 odst. 2 písm. b) zákona č. 128/2000Sb. o obcích

toto zvýšení počtu není na újmu kvalitě vzdělávací činnosti školy a jsou splněny podmínky bezpečnosti a ochrany zdraví“.¹⁹

1.5 Ředitelka venkovské mateřské školy

Předpoklady pro výkon funkce ředitelky mateřské školy vymezuje zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů.

Ředitelku mateřské školy, která byla zřízena obcí jako příspěvková organizace, jmenuje do funkce zřizovatel na základě vyhlášeného konkurzního řízení.²⁰

Ředitelka mateřské školy vystupuje v pozici statutárního orgánu jako zaměstnavatele, ale je též sama v pracovním poměru ke škole na základě jmenování do funkce ředitelky MŠ.

„Je povinna respektovat a postupovat podle obecně platných závazných právních norem ČR (zákony, vládní nařízení, vyhlášky, metodické pokyny, organizační směrnice).“²¹ Ředitelka vykonává státní správu²² v oblasti školství. Zároveň má dle školského zákona kompetence v oblasti odborné a pedagogické.

Povinnosti a pravomoci ředitelky školy jsou stanoveny v §164 – 165 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním a jiném vzdělávání.

Ředitel školy a školského zařízení:

- rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb pokud zákon nestanoví jinak
- odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy uvedeným v § 3
- odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb
- vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření

¹⁹ §23 odst. 3-5 zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon

²⁰ § 166 odst. 3 Vyhláška MŠMT č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkurzního řízení a konkursních komisích, školský zákon

²¹ BEČVÁŘOVÁ, Z. Současná mateřská škola a její řízení. Praha: Portál, 2003. str. 81

²² Zákon č 500/2004Sb., správní řád

- vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady, pokud se podle tohoto zákona zřizuje
- odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení

Ředitel školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí, dále

- stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení
- odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu přidělených podle §160 až 163 v souladu s účelem, na který byly přiděleny
- předkládá rozbor hospodaření podle závazné osnovy a postupu stanoveného ministerstvem

Ředitel školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec, nebo svazek obcí, rozhoduje o právech a povinnostech v oblasti státní správy v těchto případech

- přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání podle § 34 a ukončení předškolního vzdělávání podle § 35
- snížení nebo prominutí úplaty za poskytování vzdělávání a školských služeb podle §123 odst.

Ředitel školy a školského zařízení rozhoduje ve všech záležitostech.

Ředitelka mateřské školy zastává role lídra, manažera a vykonavatele. Spojit všechny tři role na jednotřídní mateřské škole je velmi náročné. Čím je mateřská škola menší, tím vyšší je rozsah přímé vyučovací povinnosti. U ředitelky v jednotřídní mateřské škole je podle nařízení vlády č.75/2005Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků 24 hodin týdně.

Jednou z kompetencí manažera je delegování pravomocí. Vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců na venkovských mateřských školách, není možné delegování pravomocí na nižší stupeň řízení a všechnu manažerskou práci vykonává ředitelka sama.

1.5.1 Řízení venkovských mateřských škol

Základními právními předpisy, které se týkají vedení a řízení venkovských mateřských škol jsou

- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním vyšším odborném a jiném vzdělávání
- Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů
- Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů
- Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání
- Vyhláška č. 75/2005 Sb. o vzdělávání dětí, žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami a dětí, žáků a studentů mimořádně nadaných
- Vnitřní směrnice týkající se majetku, organizace v MŠ, dokumentace, výchovy a vzdělávání v MŠ, pracovního práva, bezpečnosti práce a požární ochrany, správy písemností a financí

1.5.2 Organizační struktura jednotřídní venkovské mateřské školy

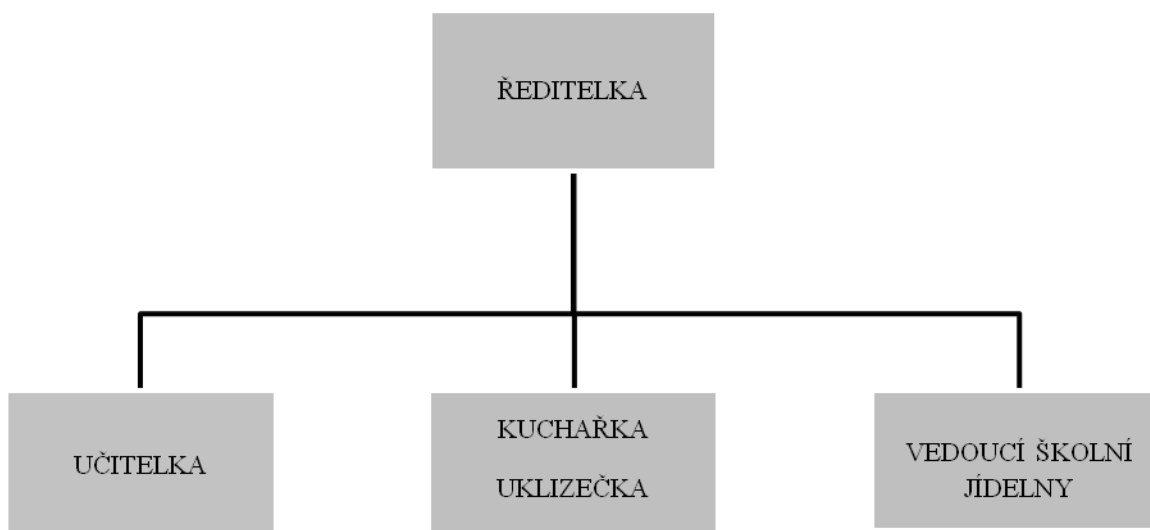
Na venkovských mateřských školách zpravidla pracují 1-2 pedagogické pracovnice. Pokud je do mateřské školy zapsán malý počet dětí, bývá zde ředitelka jediným pedagogickým pracovníkem.

Organizační struktura venkovských mateřských škol je liniová. Je jednou z nejstarších organizačních struktur. Existují zde jasně vymezené vztahy mezi nadřízenými a podřízenými.

Výhodou této organizační struktury je jednoznačné rozdělení kompetencí, jasně daná odpovědnost, snadná kontrola.

Nevýhodou je přetěžování vedoucích pracovníků, nepružnost

Schéma 1 Organizační struktura venkovské mateřské školy



1.6 Financování mateřských škol

Školství je financováno především ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, dále pak z rozpočtu obcí, které jsou dotovány ze státního rozpočtu. Nárok na finanční prostředky ze státního rozpočtu mají pouze ty školy, které jsou zapsány v rejstříku škol, nebo rejstříku školských právnických osob.

„Státní rozpočet není ani u nás jediným zdrojem financování školství. Významnou položkou se podílí na provozu předškolních zařízení také obce.“²³

Stát poskytuje podle § 160 odst. 1 písm. c) zákona č.561/2004Sb., školského zákona dotaci ze státního rozpočtu na úhradu **přímých nákladů** prostřednictvím účelových dotací krajům, které je následně poskytují právnickým osobám vykonávajícím činnost škol a školských zařízení. § 161 zákona č. 561/2004 S., školský zákon.

Přímé náklady na vzdělávání jsou finanční prostředky ze státního rozpočtu poskytované mateřským školám na úhradu **mzdových prostředků** (platy, odměny,

²³ BACÍK, F., SVOBODA J., KALOUS J. Kapitoly ze školského managementu. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 1998. str. 62

odstupné atd.), **odvodů** (zdravotní a sociální pojištění, FKSP atd.) a **ostatních neinvestičních nákladů** vyplývajících z pracovně právních vztahů (zakoupení učebních pomůcek, další vzdělávání pedagogických pracovníků, pracovní neschopnost atd.)

Zřizovatel poskytuje podle § 180 zákona č.561/2004 Sb., školský zákon a § 28 zákona č.250/2000Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů příspěvkové organizaci **příspěvek na provoz**, který je mateřské škole poskytován na základě jimi předloženého návrhu rozpočtu.

Příspěvek na provoz hrazený zřizovatelem, zahrnuje finanční prostředky na úhradu energií, telekomunikačních služeb, nutných oprav, úhradu poštovního, nákup spotřebního materiálu atd.

Zřizovatel může škole poskytnout také příspěvek na úhradu přímých vzdělávacích nákladů nad rámec neinvestiční dotace MŠMT. To, ale činí pouze ve výjimečných situacích, neboť to považují za úkol státu.

Další zdroje financování školy

Úplata za vzdělávání a školské služby

Ředitelka mateřské školy si vždy stanoví výši školného na období školního roku. Podmínky jsou dané vyhláškou o předškolním vzdělávání - § 6 vyhlášky č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání. Finanční prostředky získané z úplaty za vzdělávání, zřizovatel započítává do rozpočtu na úhradu provozních nákladů MŠ. Zřizovatel ale může tyto finanční prostředky mateřské škole ponechat. Ředitelka sama rozhodne, za jakým účelem budou použity.

Doplňková činnost

Mateřská škola může vykonávat doplňkovou činnost na základě zřizovací listiny, nesmí však narušit plnění hlavního poslání školy. MŠ může využít zisk z doplňkové činnosti ke zkvalitnění činnosti hlavní. Venkovské mateřské školy často poskytují službu svým starším spoluobčanům a zajišťují pro ně stravování. Tato služba může být jedním z okruhů doplňkové činnosti.

Výnosy z vlastní činnosti

Pravidla a možnosti jsou zapsány ve zřizovací listině a v pravidlech, které stanoví zřizovatel. V případě mateřských škol se jedná např. o pronájem nebytových prostor, které jsou ve vlastnictví školy. Venkovské mateřské školy mají často tak malé prostory, že sotva pokryjí kapacitu dětí. Proto zde tato činnost nebývá zdrojem financování.

Mateřská škola si vytváří své **peněžní fondy**, které jsou tvořeny ze zlepšeného hospodářského výsledku, odpisy, z povinného přídělu do FKSP. Škola si tyto finanční prostředky se souhlasem zřizovatele ukládá do rezervního fondu, fondu odměn, investičního fondu a fondu FKSP.

V posledních letech může škola získat finanční prostředky z různých zdrojů. Mohou to být programy financované prostřednictvím státního rozpočtu, programy MŠMT, programy Evropské unie, ESF. Díky těmto finančním prostředkům si škola může dovolit investovat do moderního vybavení, vzdělávání pedagogů atd.

1.7 Marketingové řízení školy a strategické plánování

Potřeba strategického plánování a marketingového řízení není pouze v MŠ s velkým počtem dětí, ale též na venkovských mateřských školách. Může zde, mnohdy velmi snadno a rychle dojít k úbytku dětí a nedostatku finančních prostředků. Venkovské mateřské školy jsou mnohem více ohroženy svojí existencí než více třídní mateřské školy. Nejen proto, je velmi důležité, aby i ředitelky venkovských MŠ kladly velký důraz na strategické plánování a předcházely tak situacím, kdyby se jejich školy dostaly z důvodu nedostatku dětí do problémů. Venkovské MŠ navštěvují též děti z okolních měst či obcí. Doprava je často pro rodiče komplikovanější a časově náročnější, než když jejich děti navštěvují mateřskou školu v místě bydliště. Proto je velmi důležité, aby vedení školy umělo přijmout zásady marketingového řízení.

„Strategické řízení je postup, kdy ředitel školy vyhodnocuje soulad mezi vnitřními a vnějšími podmínkami školy, formuluje cíle k dosažení souladu, předkládá

představy o budoucí podobě školy a zavádí strategie k dosažení cílů a představ.“²⁴ V 80. letech školy nepotřebovaly využívat strategického plánování. Centralistický model řízení umožňoval operativní plánování. V 90. letech dochází k velkým změnám. Školy nejsou natolik flexibilní, aby dokázaly na tyto změny reagovat, a přistupují ke strategickému plánování.

„Strategické plánování v rámci školy (školství) se zabývá záležitostmi důležitými z hlediska delšího časového horizontu. V této souvislosti si klade mj. otázky: Co skrývá budoucnost pro naši školu? Jak co nejlépe „zacházet“ s touto nejistou budoucností, jakým způsobem se s ní co nejlépe vyrovnat.“²⁵

Při vytváření dlouhodobých plánů je důležité respektovat tři základní kroky.

Analytický krok – účelem analýzy je ujasnit si stav školy, identifikovat pozitiva – silné stránky, na kterých lze stavět, a negativa, která je třeba změnit a vytvořit tak základ priorit pro plánování školy.

„ Pro jasnou, rychlou a přehlednou deskripci současné situace je využívána SWOT analýza.“²⁶ SWOT analýza je nejen analýzou silných a slabých stránek školy, ale také jejich příležitostí a hrozeb. Je to tedy analýza vnitřního i vnějšího prostředí. Silné stránky je nutné posilovat, udělat z nich výhodu, odlišit školu od ostatních, aby se stala zajímavou nejen pro rodiče, ale i širokou veřejnost. Slabé stránky by se měly dle možností odstranit. Příležitosti i hrozby by měli být seřazeny podle toho, jaká důležitost je jim přikládána. Příležitosti mohou vést ke konkurenčním výhodám, k silné finanční pozici, či pověsti školy. Hrozby mohou mít negativní dopad na existenci školy.

²⁴ Skripta Řízení pedagogického procesu dostupné na <http://vmu.pedf.cuni.cz/moodle/mod/forum/discuss.php?d=8779>

²⁵ BACÍK, F., SVOBODA J., KALOUS J. Kapitoly ze školského managementu. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta. 1998. str. 177

²⁶ PhDr. SLAVÍKOVÁ, L. PhD., Řízení školy a pedagogického procesu, Univerzita Karlova. Praha. str. 35

Koncepční krok - vyjádření, formulace strategie, hodnocení finančních, lidských a materiálních možností

Realizace - implementace strategie

1.7.1 Marketingová komunikace

Velmi důležitým nástrojem je marketingová komunikace. „ *Marketingovou komunikací ve školním prostředí rozumíme systematické využívání principů, prvků a postupů marketingu při navazování, prohlubování a upevňování vztahů mezi školou a jejími klienty a zákazníky.*“²⁷

Marketingovou komunikaci můžeme rozdělit na vnější a vnitřní.

Vnější komunikace je komunikace s rodiči, dětmi, zřizovatelem, veřejností, sponzory. Pokud hovoříme o vnitřní marketingové komunikaci, jedná se o komunikaci mezi učitelkami a dětmi.

Podle Světlíka je hlavním cílem vnější marketingové komunikace:

Informovat rodiče, děti a širokou veřejnost o aktivitách mateřské školy, o školním vzdělávacím programu, budovat image školy.

Přesvědčovat rodiče, děti, vzbudit zájem, preferovat mateřskou školu na veřejnosti.

Připomínat široké veřejnosti existenci mateřské školy průběžně po celý rok, nejen v době zápisů do MŠ.

Efektivní komunikace mezi veřejností a mateřskou školou je velmi důležitá. Proto je nutné, aby vedení MŠ vždy informovalo klienty o svých aktivitách a cílech, upoutalo zájem o mateřskou školu. Využít k tomu může osobní komunikaci, reklamu, PR, internet.

²⁷ SVĚTLÍK, J. Marketingové řízení školy, 2. Vyd. - Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. str. 212.

2. PRAKTICKÁ ČÁST

2.1 Výzkum

Pro tuto práci byl zvolen kvalitativní výzkum, a to z důvodu hlubšího proniknutí do problému.

*„ Hlavním cílem kvalitativního výzkumu je porozumět člověku, tedy především chápat jeho vlastní hlediska – jak on vidí věci a posuzuje jednání“.*²⁸

Při kvalitativním výzkumu si pozorovatel pořizuje zápisky či audio nahrávky, které následně analyzuje. Výzkumným nástrojem bývá pozorování nebo interview.

K zachování anonymity zkoumaných mateřských škol i zřizovatelů, byly mateřské školy i zřizovatelé označeny zkratkou a číslem.

2.1.1 Cíl výzkumu:

Cílem výzkumu je zjistit situaci venkovských mateřských škol v Libereckém kraji z pohledu ředitele školy a jejího zřizovatele a vyhodnotit jakou strategii tyto orgány volí pro zachování zařízení předškolního vzdělávání ve své obci.

2.1.2 Dílčí cíle

- Zjistit zda jsou venkovské mateřské školy využívány místními občany
- Zjistit, zda je či není pro zřizovatele důležitá přítomnost MŠ v obci, zda a jakým způsobem mateřské školy podporují.

²⁸ GAVORA, P. Úvod do pedagogického výzkumu
http://vmu.pedf.cuni.cz/moodle/file.php/127/ZAVER_STUDIA/Uvod_do_pedagogickeho_vyzkumu_P.GAVORA.pdf
HENDL, J. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Praha: Portál, 2005. 407 s.

2.1.3 Výzkumné otázky

Výzkumné otázky, ze kterých se vycházelo při sestavování konkrétních otázek pro ředitelky škol a zřizovatele:

- jaké jsou pozice MŠ v obcích
- co ohrožuje existenci jednotřídních venkovských mateřských škol?
- co může ředitel či zřizovatel školy udělat pro zachování těchto MŠ ve vlastní obci a jaké strategie pro to volí

Otázky pro ředitelky mateřských škol

1. Domníváte se, že v blízké budoucnosti /4-5let/ bude existence MŠ z ekonomických, nebo jiných důvodů ohrožena?
2. Víte, kolik dětí ve vaší obci navštěvuje místní mateřskou školu a kolik dětí navštěvuje MŠ jinde?
3. Můžete Vy, jako ředitelka svojí činností a jednáním přispět k zachování mateřské školy v obci? Jaké kroky považujete za nejdůležitější.
4. Máte připravenou nějakou variantu řešení využití mateřské školy při snižování počtu dětí s tím spojené snížení finančních prostředků?
5. Jakou strategii k udržení MŠ v obci volíte?

Otázky pro zřizovatele mateřských škol

1. Je pro Vás důležitá přítomnost MŠ v obci? V čem vidíte pozitiva přítomnosti MŠ v obci?
2. Domníváte se, že v blízké budoucnosti/4 - 5let/ bude existence MŠ z ekonomických, nebo jiných důvodů ohrožena?
3. Byli byste ochotni, podporovat MŠ z rozpočtu obce nad rámec své zákonné povinnosti?
4. Máte připravené varianty řešení, při snižování porodnosti, počtu dětí a s tím spojené snížení finančních prostředků? Na co by se mohly mateřské školy přizpůsobit (alternativní výuka...)?

2.1.4 Předmět šetření

Výzkumné šetření bylo zaměřeno na venkovské mateřské školy v Libereckém kraji.

2.1.5 Charakteristika sledovaných mateřských škol

Venkovské mateřské školy, které jsou předmětem výzkumu, jsou jednotřídní MŠ s kapacitou do 28 dětí. Jejich zřizovatelem je obecní úřad a jsou zřizovány jako příspěvkové organizace. Provozní doba mateřských škol se pohybuje od 6.30 do 15.30 hod.

V organizacích pracují 1 - 2 pedagogické pracovnice. Ve čtyřech ze sledovaných mateřských škol nejsou pedagogické pracovnice plně kvalifikované. Dále zde pracují 1 - 2 nepedagogické pracovnice (kuchařka, školnice, uklízečka). Vzhledem k malému počtu dětí a nízkým pracovním úvazkům provozních zaměstnanců, vykonává jeden nepedagogický pracovník mnohdy i tři funkce současně (jedna osoba vykonává současně práci kuchařky, uklízečky a vedoucí školní jídelny)

2.1.6 Výběr vzorku respondentů a jejich oslovení

Výzkumné šetření probíhalo na jednotřídních venkovských mateřských školách v Libereckém kraji a obecních úřadech, které tyto MŠ zřizují. Do kvalitativního šetření bylo s ohledem na celkové množství těchto škol v Libereckém kraji zapojeno všech třináct MŠ. S jejich ředitelkami i zřizovateli byly vedeny opakované rozhovory k zjištění co nejpřesnějších údajů ve sledovaných oblastech. Díky stoprocentnímu souboru pro šetření tak výsledky přinášejí reprezentativní obraz situace jednotřídních venkovských škol v Libereckém kraji.

Odborem školství Libereckého kraje byl poskytnut seznam všech jednotřídních venkovských mateřských škol z Libereckého kraje, které splňovaly kritéria výzkumu, včetně telefonických kontaktů. Kontakty na jejich zřizovatele byly získány prostřednictvím internetového zdroje. Po telefonickém rozhovoru a internetové komunikaci bylo domluveno první osobní setkání za účelem interview. Další osoby byly

postupně oslavovány telefonicky. Vzhledem k tomu, že kvalitativní výzkum vyžadoval zkoumání v terénu a vytipované mateřské školy sídlí opravdu po celém Libereckém kraji, mnohdy nebylo snadné skloubit termíny schůzek zřizovatelů, ředitelek MŠ a výzkumnice. Všichni, ale velmi ochotně spolupracovali a našli si čas i na opakovaný rozhovor.

Výzkum v terénu probíhal od března 2013 do poloviny února 2014.

2.1.7 Metody získávání dat

Mezi použité metody patřila metoda interview. Byly vytvořeny otázky určené pro ředitelky mateřských škol a jejich zřizovatele. V úvodu rozhovoru byli respondenti seznámeni s cílem rozhovoru a jeho anonymitě.

Interview

Metoda interview byla základní použitou metodou. Interview probíhalo vždy v budovách mateřských škol (v případě ředitelek MŠ), nebo v budovách obecních úřadů (v případě interview se zřizovateli MŠ) Rozhovory byly zaznamenány písemnou formou. Bylo zjištěno, že pro lepší pochopení a postihnutí všech informací, by bývalo bylo lepší pořizování záznamů na diktafon.

2.1.8 Analýza dat

Písemné záznamy byly přepisovány do elektronické podoby. Pro účely bakalářské práce jsou rozhovory vedeny pod následujícím označením:

MŠ 1 – 13 Ředitelky jednotlivých mateřských škol

Z 1 – 13 Zřizovatelé mateřských škol

2.1.9 Charakteristika prostředí

Mateřské školy

MŠ 1 - venkovská mateřská škola s kapacitou 24 dětí. Kapacita však není již tři roky naplněna. V současné době je zde zapsáno 12 dětí. Zřizovatelem je obecní úřad.

Za chod mateřské školy zodpovídá ředitelka mateřské školy, která je v současné době jediným pedagogickým pracovníkem.

MŠ 2 - kapacita MŠ je 28 dětí a v současné době je naplněna. Mateřskou školu navštěvují nejen děti z obce, ale též děti ze sousedních obcí. Pracují zde 2 pedagogické pracovnice na plný pracovní úvazek.

MŠ 3 - od ledna 2013 má mateřská škola kapacitu 25 dětí. V mateřské škole pracují dvě pedagogické pracovnice. Jedna z nich pracuje na zkrácený pracovní úvazek 80%. Do mateřské školy docházejí místní děti, ale i děti ze sousední obce a města.

MŠ 4 - mateřská škola má kapacitu 25 dětí. Pracují zde 2 pedagogické pracovnice. V současné době je kapacita MŠ naplněna.

MŠ 5 - mateřská škola má kapacitu 22 dětí a v současné době je kapacita naplněna. Pracují zde dvě pedagogické pracovnice. Jedna z nich nemá plný pracovní úvazek.

MŠ 6 – je mateřská škola s maximální kapacitou 20 dětí. Kapacita není již několik let naplněna. V mateřské škole pracuje paní ředitelka, která je zde jediným pedagogickým pracovníkem, p. kuchařka provádí dohled nad dětmi v době spánku – 20% úvazku.

MŠ 7 - budova mateřské školy disponuje malými prostory, proto je její kapacita pouze 17 dětí. V současné době není kapacita MŠ naplněna. V mateřské škole pracují dvě pedagogické pracovnice, jedna na částečný pracovní úvazek.

MŠ 8 - kapacita mateřské školy je 28 dětí a v současné době je plně naplněna. V MŠ jsou zaměstnány dvě kvalifikované pedagogické pracovnice na plný pracovní úvazek.

MŠ 9 - mateřská škola má kapacitu 25 dětí. V MŠ pracují dvě pedagogické pracovnice na plný pracovní úvazek. Kapacita MŠ je naplněna.

MŠ 10 – mateřská škola s kapacitou 24 dětí, která v současné době není naplněna. Pracují zde 2 pedagogické pracovnice, jedna z nich na částečný pracovní úvazek 60%. MŠ je zřizována obcí.

MŠ 11 – kapacita MŠ je 25 dětí a je již dlouhodobě naplněna. Pracují zde 2 pedagogické pracovnice na plný pracovní úvazek. Mateřskou školu zřizuje obec.

MŠ 12 – mateřská škola s kapacitou 28 dětí, je plně naplněna. Zřizovatelem MŠ je obec a pracují zde 2 pedagogické pracovnice. Jedna z nich nemá odbornou kvalifikaci.

MŠ 13 – Kapacita MŠ je 24 dětí. V současné době je naplněna. Pracují zde 2 pedagogické pracovnice na plný pracovní úvazek. Zřizovatelem MŠ je obec.

Zřizovatelé MŠ

Zřizovateli všech sledovaných mateřských jsou obecní úřady, sídlící ve stejné obci jako jimi zřizované mateřské školy.

Interiér budovy Z 1 byl velmi skromně vybaven. Podle starosty jsou prostory dostačující pro práci starosty i zastupitelstva obce. Starosta dochází většinou v úřední hodiny, které jsou stanoveny na odpoledne od 15.00 do 19.00 hod.

Budova obecního úřadu Z 2 se nachází ve vzdálenosti asi 0,5 km od mateřské školy. Interiér je účelně vybaven, kanceláře jsou velmi prostorné, světlé a vzdušné. Stěny na chodbách obecního úřadu jsou plné historických fotografií obce. Paní starostka sama říká „ *Z těchto fotografií na nás i naše návštěvníky dýchne krásná a bohatá historie naší obce.*“

Obecní úřad Z 3 sídlí ve staré budově společně s hasičskou zbrojnicí. Nedávno však prošla budova celkovou rekonstrukcí, došlo k výměně oken a budova má i novou

fasádu. Starosta i místostarosta obce jsou neuvolnění pro výkon funkce a na OÚ mají vyhrazené pouze úřední hodiny pro veřejnost.

Obecní úřad Z 4 sídlí v budově společně s poštou. Jedná se o starou dřevěnou budovu, velmi skromně zařízenou.

Interiér obecního úřad Z 5 působil velmi stísněným dojmem, kanceláře velmi malé, ale jak pan starosta říká „ *bohužel více místa zde nemáme, ale většinou je tu přítomna pouze paní sekretářka, já ani p. místostarosta nejsme pro výkon funkce uvolnění, takže se tu všichni scházíme pouze v úřední hodiny*“.

Na obecním úřadě Z 6 panovala příjemná atmosféra. Prostor byl členěn na 3 místnosti, zvláště pro starostu, místostarostu i sekretářku.

Obecní úřad Z 7 sídlí v 1. patře budovy společně s poštou. Chodba v přízemí je vyzdobena výtvarnými pracemi dětí z mateřské školy.

Obecní úřad Z 8 sídlí ve staré budově bývalé školy, s novou fasádou a krásnou zahradou. Interiéry OÚ jsou vyzdobeny výstavou dřevěných vyřezávaných postaviček. Pracuje zde paní starostka, která je uvolněná pro výkon funkce a místostarostka, která je pro výkon funkce neuvolněná.

Na obecním úřadě Z 9 najdeme velké prostorné, světlé místnosti. Protože se jedná o velmi malou obec, úřední hodiny pro veřejnost jsou 2krát v týdnu od 19.00 do 21.00 hod.

Obecní úřad Z 10 sídlí ve středu obce. 2 místnosti jsou velmi malé a místostarosta má společnou kancelář s paní sekretářkou. Samostatně umístěná je zasedací místnost, ve které probíhalo interview se zřizovatelem. Na obecním úřadě mají též omezené úřední hodiny pro veřejnost a to 2krát v týdnu od 17.00 do 20.00hod.

Obecní úřad Z 11 sídlí v jedné budově společně s mateřskou školou a poštou. Mateřská škola má oddělený vchod. Místnosti obecního úřadu jsou sice prostorné, ale velmi skromně zařízené.

Interiér obecního úřadu Z12 je po rekonstrukci velmi světlý, prostorný a útulný. Interview probíhalo v kanceláři pana starosty ve velmi klidném a příjemném duchu.

Obecní úřad Z 13 je naopak prostorově velmi malý a interiér volá po rekonstrukci. „Plánujeme rozsáhlejší rekonstrukci interiéru a výměnu oken v celé budově“ říká pan starosta a i hned dodává „ to víte, nejdříve jsme museli uspokojit místní občany a zafinancovat jiné důležitější opravy. Teď už přijde řada i na obecní úřad.“

2.1.10 Realizace výzkumu

Mateřské školy

Otázka č. 1: Domníváte se, že v blízké budoucnosti /4 - 5let/ bude existence MŠ z ekonomických, nebo jiných důvodů ohrožena?

Z rozhovorů s ředitelkami vyplynulo, že vedení velké většiny venkovských mateřských škol se v průběhu pěti let neobává o existenci MŠ. Zdůvodňují to tím, že lze přijímat i dvouleté děti, ale také tím, že se v mnohém mohou stát konkurenceschopnou mateřskou školou městským mateřským školám.

Ředitelka **MŠ 1** se domnívá, že v budoucnu mohou, a pravděpodobně budou mít existenční problémy „ Již několik let nemáme naplněnou kapacitu a i do budoucna budeme mít problém s nedostatkem dětí. Budeme závislí více na dětech z okolních obcí. Je možné, že provoz MŠ bude trvat pouze 2 roky. Uvidíme. “

Ředitelka **MŠ 2** uvádí „*Ne. V současné době, kdy je možné přijímat i dvouleté děti opravdu existenční problémy nemáme a výhledově ani mít nebudeme. Rodiče to využívají, maminky chodí dříve do práce a díky tomu máme dětí dostatek. Rodiče si k nám dovážejí děti i z okolních obcí i města. Hlavně rodiče ze sousedního města se hodně ptají na volná místa, protože jim je u nich nevezmou.*“

Ředitelka **MŠ 3**: „*Teď v lednu nám byla navýšena kapacita o 5 dětí, a to z důvodu zvýšeného zájmu o umístění dětí do MŠ. Do obce se přistěhovali tři mladé rodiny s dětmi. Při letošním zápise budu poprvé za posledních deset let odmítat děti. Podle mého názoru období pěti let zvládneme. Pak se uvidí.*“

Ředitelka **MŠ 4:** „Asi před pěti lety jsme měli strašně málo dětí. Bylo to skoro na zavření. Obec chtěla školku udržet za každou cenu a dva roky dofinancovali plat ředitelky. A vidíte, teď máme dětí dostatek a musíme i odmítat. Teď si dovolím říci, že v průběhu tří – čtyř let existenční problémy mít nebudeme. Vůbec teď, když rodiče mohou do mateřské školy umísťovat i dvouleté děti. Maminky se vracejí dříve do práce a jesle jsou zrušené. Takže to případně budeme pokrývat malými dětmi.“

Ředitelka **MŠ 5:** „V průběhu dvou let děti do školky mít budeme. Za dva roky bude hodně předškoláků a pak nastane trošku problém, abychom doplnili počty dětí. Je možné, že budeme přemlouvat maminky, aby dali do školky již dvouleté děti, nebo budeme muset přikročit ke snižování pracovních úvazků. Existenci mateřské školy to podle mého názoru nijak zásadně neovlivní.“

Ředitelka **MŠ 6:** „Asi ano. Děti v naší obci ubývá, populace stárne. Nyní dochází do MŠ dvanáct dětí, obec nám přispívá na plat p. učitelky /kuchařky/, která se stará o děti v době spánku, a než se rozejdou domů. Domnívám se, že během dvou až tří let bude mít naše mateřská škola existenční problémy z důvodu nedostatku dětí.“

Ředitelka **MŠ 7:** „Bojím se, že by k tomu mohlo v průběhu pěti let dojít.“

L. V.: Z jakého důvodu?

MŠ 7: „ Z důvodu nedostatku dětí. Tady ve vesnici není tolik dětí, abychom školku naplnili. Na obci říkají, že chtějí školku udržet co nejdéle. Tak uvidíme. Fakt je ten, že již několikrát jsme měli problém s nedostatkem dětí a říkali jsme si, že ještě tak dva roky a školka se bude muset zavřít a vidíte, pořád fungujeme. Vždycky jsme děti nakonec sehnali, překlenulo se to nejhorší období a pak opět děti byly. Takže to zatím nijak moc neřešíme.“

Ředitelka **MŠ 8:** „Sto procentně ne. Máme dětí dost a do budoucna také mít budeme. Ve vesnici žije poměrně dost mladých rodin s dětmi.“

Ředitelka **MŠ 9:** „Naštěstí ne. Děti je dost a to je hlavní. Máme i poptávku rodičů vedle z vesnice a ani je všechny nemůžeme přijmout.“

Ředitelka **MŠ 10:** „ V současnosti kapacitu sice naplněnou nemáme, ale do vesnice se přistěhovali mladí lidé, někteří již s malými dětmi, nebo miminky. Proto doufáme, že do

budoucná na tom nebudeme hůře, než nyní. Myslím si, že existence MŠ zásadním způsobem ohrožena nebude.“

Ředitelka MŠ 11: „Myslím si, že ne. Ve vesnici žijí mladí lidé, spousta z nich má malé děti, jiní v budoucnu rozšíření rodiny plánují. A hlavně rodiče stále více poptávají místa ve školkách pro malé, ještě ne tříleté děti. Maminky chodí dříve do práce a pro tak malé děti nemohou sehnat místa. V horizontu pěti let se nás to zatím naštěstí týkat nebude.“

Ředitelka MŠ 12 se o tomto problému rozhovořila více „Nyní se s existenčními problémy nepotýkáme a v průběhu 2-3 let budeme mít dětí dostatek. Nevíme však co bude dál. Důležité je nespokojit se se současným stavem, ale neustále vymýšlet nové a nové aktivity pro děti i rodiče. Městské mateřské školy vždycky budou mít více možností podnikat různorodé činnosti, ale téměř stejné možnosti máme i my, i když jsme na vesnici. Jen je nutné se nebát a nepřemýšlet nad tím proč by to nemohlo jít, ale přemýšlet nad tím jakým způsobem cíle dosáhnout a vyzkoušet to. Jen tak zjistíme, jaké hranice malé školky mají.“

Ředitelka MŠ 13: „Teď to vypadá, že v průběhu tří - čtyř let, budeme snad mít dětí dostatek. Potom bude hodně předškoláků a je pravděpodobné, že bude dětí ubývat. Domnívám se, že existenci školy to v zásadě neohrozí.“

Shrnutí:

Z výsledků výzkumného šetření vyplývá, že v průběhu dalších pěti let bude ohrožena existence MŠ 1, MŠ 6 a MŠ 7. Ředitelka MŠ 1 připustila, že možný časový horizont by mohl být kratší zřejmě již dva roky. Důvodem ohrožení ve všech třech mateřských školách je vždy nedostatek dětí. Ředitelky ostatních zkoumaných mateřských škol se o její existenci v budoucnu neobávají, naopak uvádějí zvýšenou poptávku po umístění dětí ve věku dvou až tříletých.

Otázka č. 2: Víte, kolik dětí žijících ve vaší obci navštěvuje místní mateřskou školu a kolik dětí navštěvuje jinou MŠ?

Ředitelky zkoumaných venkovských MŠ uvádí, že rodiče žijící v obci zapisují své děti do místní mateřské školy. Zdůvodňují to tím, že někteří rodiče v obci již vyrostli a navštěvovali stejnou mateřskou školu, a tudíž k ní mají vztah, nebo též znalostí prostředí obce, bližšími vztahy mezi dětmi, rodiči, občany žijícími v obci.

MŠ 1: „Všichni rodiče, kteří tady bydlí, dávají děti k nám do školky, ale většinu dětí svážíme z okolí. Dvě obce školku nemají, tak děti chodí k nám.“

MŠ 2: „Rodiče i děti jsou tady strašně spokojení. Všechny děti ze vsi chodí k nám do školky. Jedna maminka uvažovala, že by dávala chlapečka do města, kde pracuje, protože by to pro ni bylo pohodlnější, z časového hlediska, ale nakonec tu zůstali a jsou moc rádi. Pravdou je, že jsme musely malinko poupravit provozní dobu MŠ, protože některým rodičům to nestačilo. Jednalo se pouze o půl hodiny a to jsme byly schopné zajistit.“

MŠ 3: „Všechny děti jsou zapsané u nás.“

MŠ 4: „Žádné z dětí nedojíždí jinam. Všichni chodí k nám.“

MŠ 5 uvádí „Přednostně přijímáme děti s trvalým pobytem v obci, ale máme zapsaných i několik dětí odjinud. Většina je místních. Rodiče i děti jsou u nás maximálně spokojení a myslím si, že nemají důvod vozit děti jinam. Jsme tu taková větší rodina. Rodiče to kvitují, a i když to mají mnohdy velmi těžké časově skloubit - dojíždění do práce a zase se včas vrátit pro děti do školky, zatím jsme se nesetkali s tím, že by někdo z místních chtěl nastoupit do jiné MŠ. U některých rodičů bývá občas problémem kratší provozní doba MŠ, ale to je zase spojené s našimi úvazky. Pokud nám navýší úvazky, klidně prodloužíme provoz.“

MŠ 6: „Všechny místní děti docházejí do naší mateřské školy. V letošním školním roce se jedná o 8 dětí. Ostatní děti jsou ze sousedních obcí.“

MŠ 7: „Jedno dítě s trvalým pobytem tady v obci navštěvuje mateřskou školu ve městě, protože rodičům nestačila provozní doba naší MŠ. Rodiče jsou pracovní vytíženi a nestihli by chlapečka vyzvedávat ze školky. Bohužel nemůžeme jejich potřebu provozně

pokryt. “ Uvedla paní ředitelka a konstatovala, že se s tímto problémem setkávají již několik let, ale řešit ho bohužel z personálních a finančních důvodů nelze.

MŠ 8 *„Všichni děti, které tu bydlí, dochází sem k nám. Samozřejmě, že máme i dojíždějící, ale těch je podstatně méně než místních. Občas tu byly takové náznaky z řad místních rodičů, že by z důvodu kratší provozní doby, rodiče dávali děti do města, kde to mají pohodlnější hlavně kvůli práci, ale nakonec to vždycky dopadlo tak, že děti umístili k nám. Asi pro ně bylo důležitější, že tu děti mají větší možnost pobytu na zdravém vzduchu, v přírodě, lese, mezi svými kamarády z vesnice a vyzvedávání dětí si zařídili.“*

MŠ 9: *„Všechny děti, které mají trvalý pobyt v obci, chodí do naší mateřské školy. Jsme za to moc rádi, protože mateřská škola je tu zřízena hlavně pro místní rodiny s dětmi. Bylo by hodně smutné, kdyby si vozili děti jinam.“*

MŠ 10: *„ Nakonec docházejí do školky všechny místní děti, ale občas se objeví někdo, kdo uvažuje o tom, že by dovážel dítě do města. Vždycky je to z důvodu kratší provozní doby. Jsme si toho vědomi, už jsme prodloužili provoz o půl hodiny, abychom některým rodičům alespoň částečně vyhověli. Ani to se však nevyrovná provozní době ve městě. Víc bohužel nemůžeme, protože by nám nedaly úvazky. Naštěstí fungují babičky a tety, které děti ze školky vyzvedávají.“*

MŠ 11: *„ Sem tam se setkáme s tím, že z důvodu kratší provozní doby v mateřské škole jsou rodiče nuceni vozit své děti do vedlejšího města. Já zde pracuji 17 let a za tu dobu šlo dohromady asi o tři děti. Takže to není tak hrozné. Oni si to rodiče vždycky nějak zařídí. V současné době se jedná o jedno místní dítě, které nedochází k nám. Oba rodiče jsou dlouho v práci, a potřebovali provoz školky do 17.00 hod. Takhle dlouhý provoz opravdu nezajistíme. Kromě toho jednoho chlapečka docházejí do MŠ všechny místní děti.“*

MŠ 12: *„Všechny děti z obce dochází k nám do školky.*

MŠ 13: *„Nevím o nikom, kdo by vozil dítě jinam. Když o tom tak přemýšlím, co si pamatuji, tak vždycky místní dávali děti sem do školky. Ohledně provozu jsme se vždycky nějak dohodli. Někteří potřebovali přijít třeba o 15min. dříve, tak to zajišťovala paní kuchařka, která v tu dobu již v MŠ stejně byla. Jsme operativní a vždycky se nějak dohodneme.*

Shrnutí: Výsledek šetření potvrdil důležitost přítomnosti mateřských škol v malých obcích. Pouze v MŠ 7 a MŠ 11 se setkávají s tím, že místní rodiče dováží děti do jiné mateřské školy. V každé z MŠ se jedná vždy o jedno dítě z obce. V obou případech je důvodem dlouhá pracovní doba rodičů a kratší provozní doba venkovských mateřských škol. Ani jedna z mateřských škol však bohužel nemůže provozně pokrýt potřeby rodičů.

Z výsledků šetření v ostatních sledovaných MŠ je zřejmé, že jsou místními občany plně využívány. Všechny děti, které žijí v obci, navštěvují místní MŠ. Otázku kratší provozní doby řeší ve všech oslovených mateřských školách, ale z odpovědí ředitelky vyplývá, že si to rodiče vždy nějak zařídí a raději dávají přednost předškolnímu zařízení v místě bydliště.

Doporučení pro praxi: Na základě výsledku šetření, doporučuji zvážit případné prodloužení provozní doby venkovských mateřských škol.

Otázka č. 3: Můžete Vy, jako ředitelka svojí činností a jednáním přispět k zachování mateřské školy v obci? Jaké kroky považujete za nejdůležitější.

Paní ředitelky odpověděly na tuto otázku následovně:

MŠ 1: „Určitě ano. Nabídkou činnosti pro děti a příjemným personálem.“

MŠ 2: „Určitě. Musíme být konkurenceschopnou mateřskou školou pro městské MŠ. Za nejdůležitější považuji vytvoření dobrého klimatu ve školce. Aby již při vstupu do školky na děti i rodiče dýchla pohodová a příjemná atmosféra.“

MŠ 3: „Jistě, že můžu a dokonce bych řekla, že velmi záleží na osobnosti ředitelky školy. Nejdůležitější je vést mateřskou školu tak, aby sem děti rády chodily. To znamená nabízet jim pro ně zajímavé a různorodé činnosti, vytvořit pro ně dobré klima a příjemnou atmosféru. My si velmi zakládáme na tom, aby se tu děti cítily dobře. Vždyť jsme tu pro ně.“

MŠ 4: „To víte, že jo. Za nejdůležitější považuji dobré vztahy se zřizovatelem. Když máte zřizovatele na své straně, je všechno o mnoho jednodušší. Neméně důležitá je

také spokojenost dětí a rodičů. Aby děti chodily do školky rády, aby se tu cítily dobře, Musíme pro ně vytvářet příjemné prostředí ve školce.“

MŠ 5: Každá ředitelka může přispět k zachování MŠ v obci. Ať už tím, jaké klima ve školce vytvoří, nebo tím jak zajímavý školní vzdělávací program společně s pedagogy sestaví. Jaké aktivity školka provozuje. Děti a v neposlední řadě i rodiče se musí ve školce cítit dobře. Mateřská škola se musí svým programem i provozem přizpůsobit potřebám rodičů i dětí. Pokud vše funguje, není důvod, proč by měly děti odcházet jinam.

MŠ 6: „Když už jsme školka umístěná na vesnici, je dobré mít speciální zaměření – např. péče o zvířata, vycházky do přírody, delší pobyty na čerstvém vzduchu – nabídnout rodičům něco podobného jako jsou např. lesní školky. Tím bychom možná přilákali více dětí z města. Hodně rodičů z města, podle mé zkušenosti, by měla o toto zájem. Takže jak zněla otázka? Zda mohu já jako ředitelka přispět k zachování MŠ? Určitě ano.“

MŠ 7: „ Asi můžu, ale nakonec to stejně závisí na zřizovateli, jestli tady budou chtít mít školku či nikoliv. Já považuji za nejdůležitější nabídnout dětem vzdělávání v přírodě a využít tady toho vesnického prostředí co nejvíce. Mít vše zakomponováno do ŠVP a vytěžit z venkovského prostředí pro děti maximum. V dnešní době hodně rodičů slyší na venkovské prostředí, zvířata, zdravý vzduch atd.“

MŠ 8: „Můžu. Za nejdůležitější považuji dobré vztahy s rodiči a zřizovatelem, klima školy.“

MŠ 9: „Nejdůležitější je vytvořit takové podmínky při výchově a vzdělávání dětí, aby byli rodiče i děti maximálně spokojeni.“

MŠ 10: „Přispět můžu tím, že budu nadále vést školku ve stejném duchu, protože jsou rodiče i zřizovatel takto spokojeni. Nejdůležitější je poslouchat potřeby dětí, názory rodičů a podle toho – samozřejmě v rámci možností fungovat. Vše ale nejvíce záleží na zřizovateli. Pokud on nebude chtít školku nadále podporovat, tak i kdybychom se tu „rozkrájeli“, tak s tím bohužel nic neuděláme.“

MŠ 11: „Jistě, že můžu. Tím jaké vytvořím klima ve školce. Jak vnitřní, tak vnější. Vytvořit takovou mateřskou školu, kam budou děti rády chodit, a tím pádem i rodiče. Protože pokud se bude u nás líbit dětem, často rodiče neřeší trošku komplikovanější dopravu.“

MŠ 12: „Snažím se vytvářet co nejlepší podmínky pro rodiče i děti, přiblížit se nabídce činností konkurenčních mateřských škol. Často je to velmi složité protože velké mateřské školy mají lepší podmínky.“

MŠ 13: „Určitě ano. Důležité je mít zpracovaný školní vzdělávací program takovým způsobem, aby oslovil řadu rodičů a v neposlední řadě se snažit o vytváření dobrých vztahů mezi mateřskou školou, rodiči a zřizovatelem.“

Shrnutí: Z odpovědí ředitelky na tuto výzkumnou otázku je zřejmé, že všechny jsou si vědomi toho, že i ony mohou přispět k zachování mateřské školy v obci. Za nejdůležitější považují vytvoření takových podmínek při výchově a vzdělávání dětí, aby byli spokojeni rodiče i děti a chodili do MŠ rádi. Neméně důležité je, aby vytvořily dobré klima v MŠ, co nejvíce se přizpůsobily se potřebám a přáním dětí. Ředitelka MŠ 6 uvádí maximálně využít prostředí vesnice a nabídnout rodičům programové zaměření „lesních školek“. Dle jejího názoru by to přilákalo více dětí z města. Téměř identický názor má i ředitelka z MŠ 7, podle níž je dobré „vytěžit“ co nejvíce z venkovského prostředí.

Doporučení pro praxi: Z výsledků šetření je prokazatelné, že ředitelky přemýšlí o tom, jakým způsobem by i ony mohly přispět k zachování MŠ v obci. Doporučuji více se zamýšlet i nad dalšími možnými variantami využití mateřské školy, jejich prostor, či rozšíření nabídky činností pro rodiče i děti, například v maximálním využití prostředí venkova a malého kolektivu.

Otázka č. 4: Máte připravenou nějakou variantu řešení využití mateřské školy při snižování počtu dětí s tím spojené snížení finančních prostředků?

Otázku možných variant řešení při snižování počtu dětí vyjádřily paní ředitelky slovy:

MŠ 1: „Jedinou možnou variantou, kterou již využíváme je dovážení dětí z okolních vesnic. Já sama ráno sednu v 6.00hod. na autobus a objíždím okolní vesnice a svážím si děti sem. Rodičům tak odpadá zátěž s dovážením dětí. Odpoledne jim je zase rozvážím já, nebo paní školnice do svých domovů. Takto dovážíme 7 dětí.“

MŠ 2: „ Přemýšlela jsem o tom, že bychom mohli otevřít jazykovou mateřskou školu. V okolí žádná jazyková školka není. Problémem však je sehnat rodilého mluvčího. Domnívám se, že tato varianta by v budoucnu mohla vyřešit problém s nedostatkem dětí.“

MŠ 3: „ Zatím jsem o tom nepřemýšlela.“

MŠ 4: „Budeme přijímat malé dvouleté děti. Školky ve městě je z kapacitních důvodů nemohou přijmout, tak je budou rodiče dovážet k nám. Z mého pohledu to bude pro ty miminka tady lepší než v přeplněných velkých školkách.“

MŠ 5: „Nemáme. To víte, že jsme s paní učitelkou přemýšlely, jak to bude v budoucnu, až dojde k úbytku dětí. Budeme nuceni přijímat děti mladší tří let a soustředili se tak na nižší věkovou hranici dětí. Pokud bychom neobsadili školku místními dětmi, mohli bychom doplnit dětmi z okolí. Městské školky jsou tolik plné, že dvouleté děti přijímat nemohou.“

MŠ 6: „To víte, že mám. Moc se mi líbí projekt lesních školek. Jak jsem již řekla před chvílí, musíme využít polohu obce, tzn. přírodu, čerstvý vzduch, lesy, louky a v tom se nám projekt lesních školek přímo nabízí. Výuka probíhá celý rok v přírodě. Do lesa to máme tři sta metrů. Je to ideální. Nemyslím, že bychom trávili s dětmi čas pouze v lese, ale částečně bychom využívali i stávající budovu. Zatím je to pouze nápad, ale chystám se ho projednat na obci.“

MŠ 7: „Uvažovali jsme o tom, že bychom přijímali již dvouleté děti. Nyní je možné, aby maminky pracovaly při mateřské dovolené a podle mého průzkumu, který jsem si

dělala, toho docela v hojném počtu využívají, nebo by chtěly využívat, ale mají problém s umístěním tak malých dětí do předškolního zařízení. My můžeme přijímat i dvouleté děti. Domnívám se, že by to v budoucnu mohlo vyřešit problém nedostatku dětí.“

MŠ 8: *„V obci je dost mladých rodin a předpokládám, že budou navštěvovat naši mateřskou školu. Ale pokud bychom měli v budoucnu problém s nedostatkem dětí, asi nejschůdnější variantou by bylo přijímat mladší děti. Tedy dvouleté. Ted' je poptávka o umístění malých dětí velká.“*

MŠ 9: *„ Na vesnici si moc vymýšlet nemůžete. To víte, že by se mi líbilo otevřít logopedickou třídu, jazykovou apod., ale to se setkává pro nás se spoustou překážek. Jsme na vesnici, obec je limitovaná finančními prostředky, dále bychom museli sehnat potřebný kvalifikovaný personál. Ani s dopravou to není jednoduché. Až jednou dojde ke snížení počtu dětí, zřejmě budeme nuceni přijímat malé dvouleté děti.“*

MŠ 10: *„Již jsme začali přijímat malé děti. To znamená ty dvouleté. Maminky se neustále ptali, a protože nemáme plný stav, tak jsme je přijali. Jsme rádi za každé dítě, i když jsou to skoro miminka.“*

MŠ 11: *„Máme dlouhodobě naplněnou kapacitu, a z toho důvodu jsme to zatím naštěstí nemuseli řešit.“*

MŠ 12: *„ Ano máme. Upravíme kritéria přijímání dětí a budeme přijímat děti mladší tří let. Přichází k nám trend, kdy se maminky vracejí dříve do práce a nemají kam umístit své děti. Jesle nefungují, městské školky jsou plné a to je šance pro nás, malé venkovské školky. Určitě je to jedna z možných variant.“*

MŠ 13: *„ To víte, že jsme to řešili. Zatím máme dětí dostatek, ale až nám odejdou ti školáci, potom budeme přemýšlet co dál. V poslední době k nám volají rodiče malých dětí, jestli bychom je nemohli umístit. Zatím jsme je bohužel museli odmítnout, ale do budoucna to jako variantu řešení vidím. Vůbec ted', když si rodiče mohou zvolit délku mateřské dovolené a neomezeně při ní pracovat.“*

Shrnutí: Analýza všech rozhovorů se ukázala, že ředitelky z MŠ 2 a MŠ 6 se jako jediné zamýšlí nad variantami řešení při snižování počtu dětí. Ředitelka MŠ 2 by hledala řešení

ve zřízení jazykové třídy a ředitelka MŠ 6 se zamýšlí nad alternativou zřízení lesní mateřské školky. Má pro to logické zdůvodnění. Co nejvíce využít polohy obce, okolní přírody, čerstvého vzduchu, lesů a luk.

Ředitelka MŠ 11 se nad touto otázkou nezamýšlí vůbec. Důvodem je dlouhodobě naplněná kapacita MŠ a s tím spojená absence této potřeby. Ve všech ostatních sledovaných mateřských školách se ředitelky shodly na tom, že pokud dojde k poklesu dětí, budou hledat řešení v umístování již dvouletých dětí. Zdůvodňují to velkou poptávkou z řad rodičů a nejjednodušší variantou řešení.

Doporučení pro praxi: Na základě šetření doporučuji venkovským mateřským školám zaměřit se na alternativní způsoby výuky, jakými jsou například lesní školky nebo zdravá MŠ. Do venkovského prostředí se tyto alternativní způsoby výuky přímo nabízejí a mohly by v budoucnu dopomoci některým mateřským školám k získávání nových klientů.

Otázka č. 5: Jakou strategii k udržení MŠ v obci volíte?

Ředitelky mateřských škol se shodly na tom, že strategií je udržet školku rodinného typu s individuálním přístupem k dětem. Následující záznam z rozhovoru je toho dokladem:

MŠ 1: „Udržet školku rodinného typu, s laskavým přístupem a dobrými vzájemnými vztahy s rodiči.“

MŠ 2: „Dobrou pověst školy, využívání prostor mateřské školy i v době mimo jejího provozu, prezentací mateřské školy co nejvíce na veřejnosti, i v sousedních obcích.“

MŠ 3 uvádí „Nejdůležitější je udržet školku rodinného typu s individuálním přístupem k dětem, dobré spolupráci s rodiči, zřizovatelem a veřejností. Samozřejmě je důležité nabízet dětem nové podněty, výukové metody i nějaké mimoškolní aktivity, které nabízejí městské MŠ. Být konkurence schopnou mateřskou školou pro ostatní mateřské školy.“

MŠ 4: „Naší strategií je rodinné prostředí, spolupráce s rodiči a veřejností a prezentace mateřské školy na veřejnosti. Účastnit se kulturních vystoupení, soutěží i mimo obec. Je velmi důležité prezentovat školku též v obcích okolních, aby o nás veřejnost věděla. Strategické plánování je důležité, i když je školka naplněná. Strategický plán vzdělávání byl hned po ŠVP druhým dokumentem, který jsem po svém nástupu do funkce zpracovávala.“

MŠ 5: „Udržet mateřskou školu rodinného typu a individuálním přístupem ke všem dětem. Co nejvíce se prezentovat na veřejnosti, nabízet dětem aktivity, které díky poloze mateřské školy jsou velmi dobře dostupné. V zimních měsících pořádáme pro děti lyžařský kurz, který mají zcela zdarma. Od místní půjčovny lyží dostanou dle potřeby k dispozici lyže, boty a instruktory lyžování, kteří se jim po celou dobu konání kurzu věnují.“

MŠ 6: „Strategií naší mateřské školy je a vždy bude zachování rodinného prostředí, individuální péče o děti, spolupráce s rodiči a veřejností.“

MŠ 7: „Maximálně využít příležitosti polohy mateřské školy, příroda, malý kolektiv, možnost individuálního přístupu k dětem. Dobře zpracovaný ŠVP v souladu s RVP PV, kvalitní personál, nabídka mimoškolních aktivit, protože pokud chceme konkurovat větším mateřským školám, musíme tyto aktivity nabízet.“

MŠ 8: „Žádný strategický plán zpracovaný nemáme, ale když o tom tak přemýšlím, snad jen udržet školku rodinného typu, spolupracovat s rodiči i veřejností.“

MŠ 9: „Rádi bychom zachovali školku rodinného typu a individuálním přístupem k dětem. Víte, jsme na vesnici a pro velkou většinu rodičů je to jeden z hlavních důvodů, proč k nám děti zapisují. A ještě pobyt na čerstvém vzduchu bez výparů z výfuků atd. Často by bylo pro ně praktičtější, kdyby si vozili děti vedle do města do školky, když tam jedou do práce. Ale z rozhovorů s rodiči vím, že jim tam nevyhovuje velký počet dětí ve třídě a absence individuálního přístupu k dětem. Proto jsou tyto dvě věci pro nás nejdůležitější.“

MŠ 10: „Naším cílem a zároveň i strategií je využít toho, co naše mateřská škola nabízí. To znamená – polohy MŠ, malého rodinného kolektivu a s tím spojené možnosti

individuální péče o děti, „učení se“ v přírodě, rodinného prostředí. Musíme být něčím zajímaví pro rodiče, aby k nám děti dováželi, protože k nám nedocházejí pouze děti od nás z vesnice. A to, co jsem zmínila na začátku, jsou velké klady.“

MŠ 11: *„ Jsme venkovská školka, takže je důležité držet se toho, co se od nás očekává. Tím je zde malý kolektiv a s tím je spojené také to, abychom udrželi rodinnou školku s individuálním přístupem k dětem. Dále pak přesunou „výuku“ co nejvíce ven a využít zdravého vzduchu a venkovského prostředí k pobytu na čerstvém vzduchu. Vše máme ukotveno ve strategickém plánu MŠ.“*

MŠ 12: *„Prezentovat mateřskou školu co nejvíce na veřejnosti, spolupracovat a utužovat vztahy s rodiči a nabízet dětem i nějaké mimoškolní aktivity. Ty rodiče vcelku vyžadují. Zapojili jsme se do programu „Mateřinka“. Jedná se o celorepublikovou přehlídku pódiových vystoupení dětí z MŠ. Tady se jako mateřská škola hodně zviditelníme. Spolupracujeme s rodiči, základní školou a obcí. Dále jsme se zapojili do programu „Zdravé zoubky“, kdy k nám docházejí studentky střední zdravotní školy a projektu sázení stromků. Účastníme se výtvarných soutěží, jezdíme na plavání, lyžařské kurzy. Na veřejnosti se také prezentujeme tím, že se každoročně účastníme místního majálesu. V příštím školním roce bychom rádi pořádali školní jarmark, na kterém bychom chtěli prodávat výrobky dětí, které vyrobíme v keramickém kroužku.“*

L. V: *„Máte zpracovaný strategický plán rozvoje školy“*

MŠ 12: *„Nemáme“*

MŠ 13: *„ Strategii k udržení MŠ volíme tak, abychom v co největší míře uspokojili rodiče i děti. Takže mateřskou školu rodinného typu a individuálním přístupem k dětem. Ve velké míře spolupracujeme s rodiči, jezdíme na společné výlety, pořádáme pro ně i děti pracovní dílny a hodně je zapojujeme do dění v MŠ. Rodičům se to líbí a jsou spokojeni.“*

Shrnutí:

Z výsledků šetření a následné analýzy dokumentů vyplynulo, že pouze MŠ 4 a MŠ 11 mají zpracovaný strategický plán rozvoje MŠ. V ostatních sledovaných venkovských mateřských školách tento dokument o strategickém řízení školy chybí. Mezi

ředitelkami však všeobecně panuje stejný názor – jedinou strategií je udržet školku rodinného typu s individuálním přístupem k dětem, využít venkovského prostředí MŠ, spolupracovat s rodiči a veřejností. Nabídnout rodičům mimoškolní aktivity a prezentovat MŠ na veřejnosti. Z uvedených odpovědí dále vyplývá, že více než strategické plánování se ředitelky zaměřují pouze na dlouhodobé záměry rozvoje mateřské školy.

Doporučení pro praxi:

Na základě šetření doporučuji zpracovat strategický plán rozvoje mateřské školy i na venkovských mateřských školách a to z důvodu možného nalezení alternativ v řízení MŠ, které lze využít nejen v době poklesu dětí a možného existenčního ohrožení MŠ.

Zřizovatelé MŠ

Otázka č. 1: Je pro Vás důležitá přítomnost MŠ v obci? V čem vidíte pozitiva přítomnosti MŠ v obci

Důležitost přítomnosti MŠ v obci vyjádřili zřizovatelé slovy:

Z 1: „Zajisté. V obci máme už jenom tu školku. Školka vnáší do obce život. Není nic hezčího, když vidíte děti, jak běhají po loukách a na hřišti.“

Z 2: „Jde o službu, kterou jsme povinni poskytnout našim obyvatelům. Pokud chceme, abychom do obce přilákali mladé rodiny, musíme jim mít co nabídnout. A školka a obchod jsou základ.“

Z 3: „To víte, že ano. Snažíme se sem co nejvíce přilákat mladé lidi. Bohužel jim tady nenabídneme velké pracovní uplatnění, ale pronajímáme zde byty a prodáváme stavební parcely. Za prací to odsud mají 3 km. Proto jim chceme nabídnout alespoň tu školku. A hlavně je tu živo. Děti společně s paní učitelkami se nám starají o kulturní život v obci. Pořádají vystoupení na Vítání občánků, vánoční besídky.“

Z 4: „Moc a moc důležitá“ odpověděl pan starosta a pokračuje „ Jiné školní zařízení v obci není. Před několika lety jsme byli nuceni zrušit základní školu a dodnes nás to velmi mrzí. Alespoň mateřinku bychom rádi udrželi. Víte jak to je - dokud je na vesnici školka a krám, je tu život. A v tom vidím i to pozitivum pro obec.“

Z 5: „To víte, že je. Jsme odříznutí od světa, rodiče nemohou děti vláčet do 10 km vzdáleného města. Většina z nich pracuje v cestovním ruchu a nemohou takto dojíždět. Školka je nutností. Jaké je pozitivum přítomnosti MŠ v obci? V obci to tak nějak žije, je tu veselo, děti ze školky pro místní občany připravují různá vystoupení, máme od nich výzdobu tady na obecním úřadě.“

Z 6: Paní starostka odpověděla jednoznačně „Určitě. Považujeme to za základní službu, kterou můžeme my, jako obec mladým rodinám nabídnout. Kdybychom neměli mateřskou školu, odcházelo by odsud mnohem více mladých rodin než doposud. Pozitivum přítomnosti MŠ v obci vidím hlavně v tom, že děti, které tu žijí, zde i vyrůstají a rodiče s nimi nemusí nikam jezdit. U dětí tak budujeme kladný vztah k obci, vztahy k sobě samým, vztahy ke svým kamarádům a spoluobčanům.“

Z 7: „Je to nutnost a jedna z podmínek, abychom si zde udrželi mladé lidi. Jakmile bude školka zrušená, bude problematictější přilákat do obce mladé rodiny s dětmi. Nemyslím tím, že pro rodiny, které si vybírají místo k bydlení je nejdůležitějším kritériem přítomnost MŠ, ale určitě to při výběru hraje velkou roli. Pozitivum je hlavně v tom, že děti získávají vztah k místu, kde se narodili a kde žijí.“

Z 8: „Přítomnost mateřské školy je pro obec velmi důležitá. V posledních letech se přistěhovalo několik mladých rodin s malými dětmi a stále je zájem o novou výstavbu. Proto je samozřejmostí, aby obec poskytla mladým rodinám alespoň to nejzákladnější a tím je mateřská škola. Pozitivem pro obec je hlavně úzká spolupráce MŠ a obcí, ale i spoluobčany. Děti z mateřské školy navštěvují místní důchodce s kulturními programy v průběhu roku, vyrábí pro ně přáníčka i dárečky. Spolupracujeme také na pásmu při Vítání nových občánků apod.“

Z 9: „Je pro nás velice důležitá. Nejenom kvůli místním občanům, kteří tu žijí. Jsme jako obec povinni, postarat se o své spoluobčany a zajistit pro jejich děti alespoň mateřskou školu. Velké pozitivum přítomnosti MŠ v obci je určitě v tom, že děti.“

Z 10: O důležitosti zachování mateřské školy v obci se pan starosta vyjádřil slovy: „Školka v naší obci funguje již spoustu let. Už moje generace ji navštěvovala. Nejen proto je velmi důležité školku v naší obci udržet. V poslední době se nám sem stěhuje velké množství mladých lidí a je důležité, abychom jim měli co nabídnout. Základem je obchod, pohostinství a mateřská škola. Pozitivum MŠ v obci shledávám hlavně v tom, že se děti vzdělávají v prostředí, ve kterém žijí, a získávají vztah k místu svého bydliště.“

Podle slov **Z 11**, je mateřská škola pro obec nutností. „ Jsme obec s poměrně nízkým věkovým průměrem. Žije zde hodně mladých lidí a i proto je potřeba, aby v obci školka fungovala. Všechny místní občané, dávají děti sem do školky. Nevím o nikom, kdo by si vozil své dítě jinam. A to o něčem svědčí. Kdyby si místní vozili děti do jiných mateřských škol a ta naše nebyla využita, přemýšleli bychom o tom, zda je či není nutností. Pozitiva vidím právě v tom, že rodiče mají školku v místě bydliště a nemusí děti dovážet do jiných mateřských škol. Dále děti zajišťují kulturní programy pro místní důchodce, když jsou různé oslavy v obci, Vítání občánků atd. Jsme prostě spokojeni, že tu školka funguje.“

Z 12: „Důležitá pro nás je. Největší pozitivum shledáváme v tom, že již u tak malých občánků budujeme kladný vztah k obci. Tím, že děti již od raného dětství docházejí do místní mateřské školy a seznamují se s životem v obci, místními lidmi, okolní přírodou, místními lesy, družstvem, utužujeme jejich vztah k místu, ze kterého pocházejí.“

Z 13: „Stoprocentně je pro nás důležité, aby v obci školka fungovala. A to hned z několika důvodů. Jedním z nich je skutečnost, že by se každá obec měla o své spoluobčany postarat a poskytnout jim základní služby jakými jsou školství a nákupní možnosti. ZŠ jsme byli nuceni zrušit a děti dojíždějí do sousedního města. Mateřskou školu bychom rádi zachovali co nejdéle. I za cenu, že bychom ji částečně finančně podporovali.“

Shrnutí: Z odpovědí je patrné, že přítomnost mateřské školy v obci je pro všechny zřizovatele velmi důležitá. Všichni to vidí dokonce jako povinnost, nebo základní službu, kterou mohou nabídnout svým občanům. Jako pozitivum přítomnosti mateřské školy v obci uvádí budování vztahu k místu, kde žijí, ke svým kamarádům a spoluobčanům. Dále pak i skutečnost možného přílivu mladých rodin do obce.

Otázka č. 2: Domníváte se, že v blízké budoucnosti/4 -5let/ bude existence MŠ z ekonomických, nebo jiných důvodů ohrožena?

Z 1 : „Bohužel ano. S tímto problémem se potýkáme již několik let a neustále si říkáme, ještě rok a potom je to další rok. Paní ředitelka už je v důchodu a až nebude moci pracovat, opravdu to budeme muset zavřít. Nikdo jiný by pro školku a její provoz neudělal tolik jako ona. Je to pro ni srdeční záležitost. To víte, že bychom rádi školku zachovali, ale místních dětí je velmi málo. Paní ředitelka si dováží děti i z okolních obcí“.

Z 2: „Výrazně ohrožena nebude. Rodiče dětí mají stále větší zájem o umístění již dvouletých dětí, což je pro školku dobré.“

Z 3: „Podle demografického vývoje v obci se domnívám, že v budoucnosti pěti let nebude ohrožena její budoucnost. Jak jsem již řekl, podporujeme mladé rodiny. V letošním roce jsme v MŠ navyšovali kapacitu. Do školky se hlásí také děti z přilehlých obcí a ve velké míře mají zájem o umístění rodiče již dvouletých dětí. Z těchto důvodů usuzuji, že školka existenční problémy mít nebude“

Z 4: „Před několika málo lety jsme bojovali s úbytkem dětí. Ve školce pracovala jen paní ředitelka a odpoledne dohlížděla paní kuchařka. Zastupitelstvo odsouhlasilo, že z důvodu zachování provozu ve školce budeme dofinancovat plat ředitelky. Takto to fungovalo asi dva roky a potom zase došlo k nárůstu dětí. Od té doby je kapacita školky naplněna a dokonce se domnívám, že paní ředitelka nemohla uspokojit všechny rodiče o umístění dětí do MŠ. Ale vy jste se ptala, jestli bude ohrožena budoucnost MŠ? Ne nebude. Děti máme dostatek.“

Z 5: „Nějaký úbytek dětí v budoucnu asi bohužel bude. Paní ředitelka říkala, že bude mít hodně předškoláků a neví, zda přijme stejný počet dětí. Věřím, že to bude pouze přechodný stav a na existenci mateřské školy jako takové to zásadní vliv mít nebude.“

Z 6: „Pravděpodobně ano, z důvodu nedostatku dětí v obci. Budeme se všemožně snažit, abychom mateřskou školu udrželi v provozu co nejdéle. Nadále je budeme finančně podporovat“ Dále se p. starostka rozhovořila o tom, že největším problémem v obci je skutečnost, že mladí lidé odsud odcházejí. „Obec již nemá své pozemky ke stavbě rodinných domků, vše je soukromé a velmi drahé. Pracovní příležitosti zde jsou více sezonní. I přesto se porodnost v obci za posledních pět let pohybuje stále na stejné hranici.“

Z 7: „V obci došlo k výraznému omladění v r. 1990, v té době byl populační boom. Tenkrát byl věkový průměr obyvatel obce 26 let. Nyní populace stárne, a pokud se v časovém horizontu 5-7 let nezačne stavět a obec si nepřitáhne mladé lidi, mohl by být problém. A pokud se ptáte, zda se obávám, že by mohla být existence MŠ ohrožena, odpovídám, že ano.“

Z 8: „Ne. Školka je plně obsazená a výhledově jsme na tom také dobře.“

Z 9: „Určitě ne. Počet žadatelů o umístění dětí v MŠ stále stoupá. Většina dětí dojíždí z okolních obcí, kde nemají vlastní MŠ. Ve školce máme velmi šikovnou paní ředitelku a věřím, že ona svými aktivitami přiláká do školky spoustu rodičů s dětmi.“

Z 10: „Teď kapacita ve školce naplněna není. Do vesnice se přistěhovali noví občané – tři mladé rodiny a všichni mají malé děti. Tak doufám, že je zapíše sem do školky. Nemyslím si, že by v budoucnu měla být školka existenčně ohrožena. I kdyby děti na nějaký čas ubylo, byli bychom schopni po nezbytně nutnou dobu školku podporovat. Určitě nechceme, aby školka v obci zanikla.“

Z 11: „Určitě ne. V obci žijí mladí lidé a pro většinu z nich by zrušení školky znamenalo velký problém. Chceme pro naše spoluobčany udělat maximum, a jak jsem řekl před chvílí, zajistit školku pro jejich děti pokládám za jednu z velmi důležitých věcí. Hlavně nepředpokládám, že by v dohledné době došlo k náhlému snížení počtu dětí.“

Z 12: „ S existenčními problémy se zatím nepotýkáme a zodpovědně vám mohu říci, že po dobu čtyř let se ani potýkat nebudeme. Jak to bude za pět let si nedovolím s určitostí říci. Na těchto malých vesnických školkách to občas vypadá, že děti nebudou a nakonec se vždycky seženou. Ale my máme šikovnou paní ředitelku a ta určitě děti do školky svými aktivitami přiláká. Takže nemám obavy z toho, že bychom školku zavírali. “

Z 13: „ Zrovna nedávno jsme tuto otázku otevřeli s paní ředitelkou z MŠ. Podle informací od ní a demografickým vývojem v obci se domnívám, že na tom školka nebude s dětmi tak špatně, aby se musela zavírat.

Shrnutí: Z uvedených odpovědí je patrné, že Z1, Z6, a Z7, se domnívají, že v průběhu pěti let dojde k ohrožení existence těchto mateřských škol, z důvodu nedostatku dětí. U Z1 jde o závažný dlouhodobý problém nedostatku dětí a možné zrušení MŠ již v brzké době. Zřizovatelé ostatních sledovaných mateřských škol se v průběhu pěti let o jejich existenci neobávají vůbec, dokonce očekávají i nárůst dětí. Podle slov zřizovatelů závisí existence MŠ na demografickém vývoji v obci, přílivu mladých rodin do obce. Velkou důležitost přikládají též osobnosti ředitelky mateřské školy a způsobu, jakým přiláká nové děti do MŠ.

Otázka č. 3: Byli byste ochotni, podporovat MŠ z rozpočtu obce nad rámec své zákonné povinnosti?

Z 1: „ Již několik let není kapacita MŠ naplněna a my přispíváme na plat p. učitelce. Do budoucna nejsou dobré vyhlídky ke zvýšení počtu dětí v MŠ. Pokud bude třeba a bude to pro obec finančně únosné, budeme mateřskou školu finančně podporovat i nadále. Kromě příspěvku na platy a provoz poskytujeme školce každoročně nějaké peníze navíc na nákup hraček “

Z 2: „ V současné době na platy pedagogů nepřispíváme. Pokud by došlo v MŠ k úbytku dětí, měla by to nejdříve řešit paní ředitelka snížením úvazků. Potom teprve by se dalo hovořit o příspěvku na platy. Momentálně vám nemohu říci, jestli bychom přispívali nebo ne. Museli bychom to projednat na zastupitelstvu. Nyní poskytujeme školce finance na nákup potřebných hraček, drobností ke Dni dětí apod. Místní lidé k nám na

úřad nosí starý papír a my ho potom odvezeme na výkup. Finanční prostředky jsou využity dle uvážení p. ředitelky.“

Z 3: *„V rozpočtu obce máme vyčleněny finanční prostředky pro MŠ. V případě nenadálých událostí je obec připravena příspěvek zvýšit. Pro udržení MŠ v obci bychom zajisté byli ochotni nějaký čas přispívat i na platy zaměstnancům. Nyní jim kromě provozu přispíváme také na různé besídky, Mikuláše apod.“*

Z 4: *„Dříve jsme přispívali na plat p. ředitelce (učitelce), protože ve školce bylo zapsáno 8 dětí. Chtěli jsme školku zachovat a zastupitelstvo financování platu učitelky odsouhlasilo. Trvalo to asi 2 roky. Nyní jsme rádi, že jsme toto období přečkali a školku nezrušili, protože teď by místní občané museli děti dovážet jinam. Pokud by se mateřská škola dostala z důvodu nedostatku dětí znovu do finančních obtíží, myslím si, že bychom na výdaje ze státního rozpočtu znovu přispívali.“*

Z 5: *„Zatím jsme nepřispívali, protože nebylo potřeba. V případě poklesu dětí budeme prvně hledat jiné alternativy řešení, než je dofinancování z obce. Víím, že to nebude moc populární, ale asi by ředitelka musela snížit úvazek učitelce. Teprve potom bychom přistoupili k tomu, abychom finančně školce pomohli i v tomto směru. Určitě by v tom nebyl problém. Jak jsme se už bavili, školka je pro obec důležitá a chceme ji tu zachovat. Většinou, když paní ředitelka přijde s požadavkem na finanční pomoc na nákup dárků pro děti k vánocům, Mikuláši, nebo Dni dětí, vyhovíme jí a nějaké peníze se vždy najdou.“*

Z 6: *„Již několik let přispíváme na plat p. učitelce /kuchařce/, která dohlídává děti v odpoledních hodinách. Na zastupitelstvu jsme si to takto odsouhlasili a v rozpočtu je s tímto počítáno. Mateřskou školu v obci chceme a jsme schopni udržet. Určitě v budoucnu budeme dál takto MŠ podporovat. Financovali jsme obnovu dětského hřiště, pomáháme při zajištění různých besídek.“*

Z 7: *„Já si myslím, že nejdříve by se měla postarat ředitelka. Jsou tam dvě učitelky, tak by případně musela snížit úvazek. Samozřejmě, že kdyby k rapidnímu úbytku dětí došlo, tak bychom se k tomu museli nějakým způsobem postavit, protože bychom v žádném případě školku rušit nechtěli.“*

Z 8: „Zatím jsme nepřispívali, ale kdyby se jednalo o překlenutí krátkého období, řádově jednoho dvou let byli bychom schopni mateřskou školu finančně dotovat. Pokud by bylo málo zapsaných dětí několik let po sobě a vidina přílivu nových dětí by nebyla, asi bychom museli školku zrušit. Věřte mi, že bychom k tomuto kroku velmi neradi přistoupili.“

Z 9: „Školka si vždy na sebe vydělala. K tomuto kroku jsme doposud nemuseli přistoupit, ale kdyby k tomu někdy v budoucnu došlo, zřejmě by v tom nebyl problém. Určitě bychom pro zachování MŠ v obci na platy zaměstnanců v MŠ přispívali.“

Z 10: „V současné době ve školce není naplněna kapacita a paní ředitelka to zatím vyřešila částečným snížením pracovního úvazku paní učitelky. Pokud by se školka dostala do potíží, zřejmě bychom byli schopni po nějakou dobu, řádově dva až tři roky na platy přispívat. Opravdu je pro nás přítomnost MŠ důležitá.“

Z 11: „Ne nikdy jsme nepřispívali. Kdyby došlo k úbytku dětí, nejdříve by musela hledat řešení p. ředitelka, například snížit pracovní úvazky. Dofinancování od nás by byla až poslední alternativa. Pokud by to bylo opravdu nutné, museli bychom to projednat se zastupitelstvem. Nemohu mluvit za ně. Ale školka je pro místní důležitá, tak asi ano.“

Z 12: Máte na mysli finance spojené s platy zaměstnanců MŠ?

L. V.: „Ano“

Z 12: „V tomto směru byla školka vždy samostatná. Nikdy jsme platy dofinancovávat nemuseli. Vždy si to paní ředitelka zařídila sama případným snížením pracovního úvazku p. učitelky. V případě úbytku dětí na hranici, že by MŠ potřebovala finančně vypomoci i na platy, byli bychom toho schopni. Pokud tady školku budeme chtít udržet, je to naše povinnost.“

Z 13: „Asi před deseti lety jsme jeden rok částečně přispívali na plat paní učitelce i p. kuchařce. Došlo k náhlému a velkému poklesu dětí. Ted' paní ředitelka dokonce děti odmítá. V rámci zachování MŠ v obci bychom určitě byli schopni po nezbytně nutnou dobu opět na platy ve školce částečně přispívat.“

L.V.: „Jak dlouho je pro Vás nezbytně nutná doba?“

Z 13: „Nevím – dva až tři roky. Až bychom viděli, zda jde o úbytek dětí dlouhodobějšího charakteru, nebo je to pouze krátkodobá záležitost na překlenutí nezbytně nutné doby, jako tomu bylo v minulosti.“

Shrnutí: Z rozhovorů bylo zjištěno, že v porovnání s ostatními zřizovateli, kteří zatím na výdaje ze státního rozpočtu mateřským školám nikdy v minulosti nepřispívali, Z 1 a Z 6 přispívají na tyto výdaje již několik let. Jsou si vědomi toho, že ani v budoucnu nedojde v žádné z těchto mateřských škol k rapidnímu nárůstu dětí. Proto jsou ochotni v zájmu jejich zachování na výdaje ze státního rozpočtu přispívat i nadále. Analýza rozhovorů se zřizovateli ostatních mateřských škol potvrdila shodu v tom, že v případě nutnosti, by byli ochotni v rámci udržitelnosti MŠ v obci po nezbytně nutnou dobu přispívat na výdaje ze státního rozpočtu. Za nezbytně nutnou dobu označili v horizont jednoho až tří let.

Otázka č. 4: Máte připravené varianty řešení, při snižování porodnosti, počtu dětí a s tím spojené snížení finančních prostředků? Na co by se mohly mateřské školy přizpůsobit (alternativní výuka...)?

Z 1: „My jsme již museli přistoupit k řešení před několika lety, kdy nám začaly ubývat děti. Paní ředitelka dováží děti MHD, objedne okolní vesnice, rodiče posadí děti k ní do autobusu a odpoledne je stejným způsobem zase rozváží. Toto byla alternativa řešení paní ředitelky, ale samozřejmě jsme to konzultovali společně. Nevím, zda je to alternativa řešení, kterou jste měla na mysli, ale pro nás to v danou chvíli bylo a současně je řešení.“

L. V.: „Měla jsem na mysli spíše, zda byste mohli dětem nabídnout např. logopedickou třídu, jazykovou atd. abyste přilákali větší množství dětí. Abyste jim nabídli něco navíc.“

Z1 : „Tak nad tímto jsme nepřemýšleli. Ale asi ne. “

Z 2: „Prostory školky využíváme pro potřeby místních občanů. Ženy si dvakrát v týdnu, vždy v podvečer chodí do školky zacvičit jógu. Mají to plně organizované cvičení, které vede paní učitelka z MŠ. Jestli máte na mysli změny ve výuce ve školce a rozšíření

nabídky vzdělávání, tak nad tím jsme neuvažovali. To by spíše musela přijít paní ředitelka s nějakým nápadem.“

Z 3: *„Zatím nebyla potřeba to řešit, ale je možné že se do této situace časem dostaneme. Přivedla jste mě na dobrou myšlenku. Budu o tom přemýšlet.“*

Z 4: *„Nemáme. A přiznám se, že nás to nikoho tady nenapadlo. Ani mě ne. Děkuji Vám to.“*

Z 5: *„Ne, my tohle vůbec neřešíme. V tomto směru necháváme volnou ruku ředitelce ve školce a ona s žádným nápadem ještě nepřišla. Na vesnici není tak jednoduché vymýšlet alternativní způsoby.“*

Z 6: *„Je to nápad paní ředitelky, ale i mě se tato varianta alternativního způsobu výuky líbí. Jedná se o projekt lesních školek, který se v naší zemi v současnosti rozšiřuje. Pravdou je, že zázemí pro to máme. Pokud by bylo opravdu ošklivé počasí, či velká zima, byla by dětem k dispozici budova mateřské školy. Je dobré využít potencionálu, který máme. Sídlu uprostřed přírody, lesů a luk. Již nyní paní učitelka přesouvá veškerou výuku co nejvíce do venkovního prostředí. Rodiče z městského prostředí by určitě prostředí lesní školky uvítalo. V případě opravdu špatného počasí a velkých mrazů by mohla být využita stávající budova mateřské školy, děti by jí mohly částečně využívat i v době oběda atd.“*

Z 7: *„Nemáme a ani o tom neuvažujeme. Rodiče jsou spokojeni, tak nehodláme nic měnit. Zatím zůstane školka tak, jak je.“*

Z 8: *„Nemáme. Nikdy jsme toto téma neotevřeli. Ani s paní ředitelkou. Víte co, my máme teď dětí dostatek, tak se těmito otázkami nezabýváme. Přiznám se, že mě téma alternativní výuky ani nenapadlo. My spíše využíváme prostory mateřské školy k výuce angličtiny pro dospělé. Každý týden se tu scházejí dvě skupinky – začátečníci a pokročilí a učí se anglicky. Líbily se jim tyto prostory, paní ředitelka po domluvě s námi to povolila, tak budovu využíváme ještě tímto způsobem.“*

Z 9: *„Nemáme. Zatím budeme provozovat standardní typ mateřské školy a nehodláme to žádným způsobem měnit.“*

Z 10: „ Ne to vůbec ne. Takové věci my neřešíme.“

Z 11: „Až uvidíme, že dochází k poklesu dětí, budeme se samozřejmě nad touto otázkou zamýšlet. V současné době ani dříve jsme o tom nepřemýšleli.“

Z 12. „Ne“

Z13: „Nemáme.“

Shrnutí:

Při výzkumném šetření došlo k překvapivému zjištění. Pouze Z 1 a Z 6 mají připravenou alternativu řešení při poklesu dětí. Z 1 uvádí, že pro ně bylo alternativou řešení svážení dětí z okolních obcí. Tímto způsobem došlo k navýšení počtu dětí v mateřské škole a nemuselo tak dojít k jejímu zrušení. Řešení u Z 6 spočívá ve zřízení lesní školky. Podle jeho slov by v případě nepříznivého počasí byla využita i stávající budova mateřské školy, která se nachází v těsné blízkosti lesa. Domnívá se, že by tak mohlo dojít k přílivu dětí z města. Ostatní zřizovatelé nemají připravenou žádnou variantu řešení. Z jejich odpovědí vyplývá, že se touto otázkou nezabývají a volili by spíše operativní řešení nastalé situace.

2.2 Shrnutí výzkumného šetření

Kvalitativní výzkum umožnil osobní setkání s respondenty a hlubší proniknutí do problematiky fungování venkovských mateřských škol.

Cílem výzkumného šetření bylo zjistit situaci venkovských mateřských škol v Libereckém kraji z pohledu ředitele školy a jejího zřizovatele a vyhodnotit, zda je ohrožena jejich existence a jakou strategii tyto orgány volí pro zachování zařízení předškolního vzdělávání ve své obci.

V této sledované oblasti výzkum ukázal, že pouze ve třech sledovaných mateřských školách se ředitelky i zřizovatelé v horizontu čtyř až pěti let obávají o jejich existenci. V jedné z uvedených MŠ, se též shodli na kratším možném období dvou let. Důvodem ohrožení ve všech třech venkovských mateřských školách je nedostatek dětí.

Zřizovatelé však chtějí tyto mateřské školy v obci zachovat, proto je podporují a přispívají jim nad rámec svého rozpočtu. Hodlají v tomto pokračovat i nadále. V ostatních zkoumaných MŠ se o její existenci neobávají, naopak očekávají zvýšený zájem o umístění již dvouletých dětí. Odůvodňují to tím, že nyní maminky nastupují dříve do zaměstnání a tím pádem je zvýšená poptávka po umístění již takto malých dětí. Přijímání dětí dvou až tříletých shledávají ředitelky jako nejčastější alternativu při možném poklesu dětí. Jako další varianty řešení ředitelky uvedly využití venkovského prostředí a zřízení lesní mateřské školy, nebo jazykové MŠ. Z výzkumného šetření tedy vyplývá, že existence venkovských mateřských škol v Libereckém kraji ohrožena není.

Velmi překvapivá byla zjištění, týkající se strategického plánování v MŠ. Pouze dvě mateřské školy mají zpracovaný strategický plán rozvoje MŠ a současně se zabývají strategickým řízením. Z analýzy rozhovorů s ředitelkami ostatních mateřských škol vyplynulo, že pro všechny je strategie stejná: udržet školku rodinného typu s individuálním přístupem k dětem, využít venkovského prostředí MŠ, spolupracovat s rodiči a veřejností. Nabídnout rodičům mimoškolní aktivity a prezentovat MŠ na veřejnosti.

Jedním z dílčích cílů bylo zjistit, zda jsou venkovské mateřské školy využívány místními občany. V této sledované oblasti bylo zjištěno, že venkovské mateřské školy, které byly předmětem výzkumu, jsou místními občany plně využívány a mají v obcích své nezastupitelné místo. Pouze ve dvou případech rodiče dovážejí své dítě do městské mateřské školy, z důvodu kratší provozní doby venkovských MŠ. Všechny ostatní děti žijící v obci, navštěvují místní mateřskou školu. Otázku kratší provozní doby řeší ve všech oslovených mateřských školách, ale z odpovědí ředitelky vyplývá, že si to rodiče vždy nějak zařídí a raději dávají přednost předškolnímu zařízení v místě bydliště. Chtějí, aby děti vyrůstaly se svými vrstevníky v místě, kde žijí.

Dalším z dílčích cílů bylo zjistit, zda je či není pro zřizovatele důležitá přítomnost MŠ v obci, zda a jakým způsobem mateřské školy podporují.

Pro všechny zřizovatele je přítomnost mateřské školy v obci velmi důležitá. Považují to za základní službu, kterou mohou poskytnout svým spoluobčanům. Podle jejich názoru plní nejen společenskou funkci, ale přispívá též ke stabilizaci obyvatel v obci. Za velké

pozitivum přítomnosti MŠ v obci pokládají budování kladného vztahu k místu, kde žijí, ke svým kamarádům a spoluobčanům. I přesto, že některé mateřské školy jsou ohroženy svojí existencí, zřizovatelé se je snaží v obci udržet. Z výzkumu je patrné, že všichni zřizovatelé dle svých finančních možností se snaží MŠ v obcích podporovat. Ať už jsou to finanční prostředky poskytnuté na nákup hraček, drobných dáreků k Mikuláši či Dni dětí, nebo financování dětských hřišť. Dva z oslovených zřizovatelů uvedli, že již několik let podporují MŠ poskytováním finančních prostředků na rámec své zákonné povinnosti. Přítomnost MŠ v obci je pro ně natolik důležitá, že pro jejich zachování jsou ochotni takto MŠ podporovat i nadále. U všech ostatních zřizovatelů bylo potvrzeno, že v případě nutnosti by byli schopni po nezbytně nutnou dobu, kterou uváděli v rozmezí jednoho až tří let mateřskou školu podporovat.

K překvapivému zjištění však došlo v případě zjišťování možných alternativ při snižování počtu dětí v MŠ. Výzkum potvrdil, že touto oblastí se zabývají více ředitelky mateřských škol, zřizovatelé upřednostňují operativní řešení vzniklé situace. Pouze dva zřizovatelé mají připravenou možnou alternativu při poklesu dětí. V jednom případě již tato alternativa byla uskutečněna. Spočívá ve svážení dětí z okolních obcí. Z výzkumu vyplynulo, že se tato alternativa osvědčila a v MŠ nadále funguje. Alternativa druhého zřizovatele spočívá ve zřízení lesní školky.

3. ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce je zjistit názor zřizovatelů a ředitelů na možné provozování jednotřídních venkovských mateřských škol v obci v nejbližším období.

Bylo zjišťováno, zda se venkovské mateřské školy potýkají s existenčními problémy, zda a jakým způsobem je zřizovatelé podporují, jestli mají zájem mateřské školy v obcích udržet. Dále bylo zkoumáno, jestli jsou mateřské školy využívány místními občany, jakým způsobem pečují o jejich rozvoj ředitelé, jakých nástrojů k tomu využívají. Všechny tyto okruhy byly předmětem zkoumání.

Uvedený cíl byl splněn následujícím způsobem.

V teoretické části byla vystižena sídelní struktura a demografický vývoj v Libereckém kraji. Byl popsán historický vývoj předškolního vzdělávání, specifika venkovských mateřských škol, jejich zřizování, řízení, financování, marketingové řízení a komunikací.

V praktické části byl proveden výzkum na venkovských mateřských školách a u jejich zřizovatelů v Libereckém kraji. Pomocí opakovaných interview byly zjišťovány názory ředitelek a ředitelů na možné provozování MŠ v obci v nejbližším období. Všechny otázky byly zodpovězeny. Z analýzy odpovědí zřizovatelů je patrné, že všichni chtějí zachovat provoz mateřské školy v obci i za předpokladu, že by po nezbytně nutnou dobu podporovali mateřskou školu nad rámec svého rozpočtu. Zdůvodňují to hlavně tím, že jejich přítomnost v obci je základní službou, kterou mohou poskytnout svým spoluobčanům. Rodiče nemusí své děti nikam dovážet. Děti jsou více spjaty s místní komunitou, buduje se u nich kladný vztah k obci, ke kamarádům a spoluobčanům. Mateřská škola se stává centrem kulturního dění v obci.

I z názorů ředitelek vyplývá velký zájem o zachování mateřských škol v těchto obcích. Ředitelky zdůvodňují důležitost přítomnosti MŠ na venkově hlavně velkou poptávkou o umístění dětí z řad místních rodičů. Velké výhody shledávají v malém kolektivu dětí, rodinném prostředí a možnosti individuální práce s dětmi. Mnohdy je toto pro rodiče při výběru MŠ prioritou. To dokazuje i skutečnost, že stále více rodičů z města, dováží své děti na venkov. Občas opomenou i slabší stránky, jakými jsou absence kroužků, kratší provozní doba či skromnější vybavení MŠ. V průběhu výzkumu

došlo u sledovaných mateřských škol k překvapivému zjištění. S výjimkou dvou rodin, které dovážejí své děti do města, jsou všechny děti sledovaných MŠ a žijících v dané obci, zapsány k docházce do místní mateřské školy. Je tedy patrné, že i v tak malých obcích mají tyto mateřské školy své důležité místo.

Seznam literatury:

BEČVÁŘOVÁ, Z. *Kvalita, strategie a efektivita řízení mateřské školy*. PORTÁL, 2010.

ISBN 978-80-7367-221-8

SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 2. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2009.

ISBN 978-80-7357-494-9

PhDr. SLAVÍKOVÁ, L. PhD. *Řízení školy a pedagogického procesu*. Univerzita Karlova,

Praha. ISBN 80-7290-134-6

BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. vyd. 1. Praha: Portál, 2010. 152s.

ISBN 80-7178-537-7

BACÍK, F., SVOBODA J., KALOUS J. *Kapitoly ze školského managementu*.

Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 1998.

ISBN 80-860-3949-8

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. 407 s.

ISBN 80-7367-040-2

Poradce ředitelky mateřské školy – časopis, vydavatel Nakladatelství Forum s.r.o., MK

ČR E 20298, ISSN 1804- 9745

Internetové zdroje:

BISKUPOVÁ, V. Specifika řízení malotřídní školy, Mladá Boleslav, 2010. Bakalářská práce (Bc.). Univerzita Palackého v Olomouci. Filozofická fakulta

BEKEČOVÁ, P. Životaschopnost a budoucnost malotřídních škol ve Středočeském kraji, Praha 2011. Bakalářská práce. Univerzita Karlova. Centrum školského managementu

GAVORA, P. Úvod do pedagogického výzkumu, dostupné na http://vmu.pedf.cuni.cz/moodle/file.php/127/ZAVER_STUDIA/Uvod_do_pedagogickeh_o_vyzkumu_P:GAVORA.pdf

Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání, dostupné na <http://www.nuv.cz/file/445>

Výroční zpráva ČŠI dostupné na <http://www.csicr.cz/getattachment/e1b96137-2102-4a87-8cae-7384d9dba60c>

Skripta Řízení pedagogického procesu dostupné na <http://vmu.pedf.cuni.cz/moodle/mod/forum/discuss.php?d=8779>

WIKIPEDIE, dostupné na <http://cs.wikipedia.org/wiki/Mate%C5%99sk%C3%A1-%C%A1kola>

Národní program vzdělávání ČR (Bílá kniha), dostupné z <http://www.msmt.cz/dokumenty/bila-kniha-narodni-program-rozvoje-vzdelavani-v-ceske-republice>

Rejstřík škol a školských zařízení vedený Krajským úřadem Libereckého kraje

Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Libereckého kraje 2012

Zákony a vyhlášky:

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání

Zákon č 500/2004Sb., správní řád

Zákon č. 128/ 2000Sb., o obcích (obecní řízení)

Zákon č. 250/2000Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

Vyhláška MŠMT č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích