

Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

Helena Kaprasová

Školský management

**MANAGEMENT MATEŘSKÝCH ŠKOL
V SOUKROMÉM A VEŘEJNÉM SEKTORU**

**MANAGEMENT OF NURSERY SCHOOLS
IN THE PRIVATE AND PUBLIC SECTOR**

Závěrečná bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. David Kryštof

Olomouc 2014

Prohlašuji, že předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně a uvedla v ní všechny použité zdroje, literaturu a další prameny.

V Olomouci 28. března 2014

.....

Helena Kaprasová

Děkuji panu Mgr. Davidu Kryštofovi za odborné vedení při zpracování bakalářské práce, poskytnutí cenných rad a vstřícnost při řešení odborných problémů.

OBSAH

ÚVOD.....	- 5 -
1. VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	- 7 -
1.1. Management.....	- 7 -
1.2. Management školy.....	- 8 -
1.3. Organizace.....	- 9 -
1.4. Manažer	- 10 -
1.5. Manažerské funkce	- 11 -
1.6. Mateřská škola	- 11 -
1.7. Soukromá mateřská škola	- 12 -
2. MANAGEMENT MATEŘSKÝCH ŠKOL VE VEŘEJNÉM A SOUKROMÉM SEKTORU – TEORETICKÉ UKOTVENÍ PROBLEMATIKY.....	- 13 -
2.1. Legislativní ukotvení veřejných a soukromých mateřských škol.....	- 13 -
2.2. Přínos managementu	- 14 -
2.3. Management v podmínkách škol.....	- 14 -
2.4. Členění managementu v podmínkách škol	- 15 -
2.5. Rozhodování a plánování	- 15 -
2.6. Organizování	- 17 -
2.7. Vedení	- 18 -
2.8. Kontrolování.....	- 20 -
2.9. Personální zajištění školy	- 22 -
2.10. Specifika managementu školy.....	- 23 -
3. POPIS VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ	- 25 -
3.1. Mateřské školy na katastrálním území města Plzně	- 26 -
3.2. Mateřské školy, na kterých proběhlo výzkumné šetření	- 26 -
3.3. Realizace dotazníkového šetření.....	- 27 -
4. ANALÝZA VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	- 29 -
4.1. Komparace výsledků dotazníkového šetření	- 29 -
4.2. Hodnocení dotazníků	- 30 -
4.3. Komparace výsledků dotazníkového šetření – zjištěné rozdíly, shody.....	- 47 -
DISKUZE.....	- 48 -
ZÁVĚR	- 51 -
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	- 53 -
PŘÍLOHA - Dotazník	- 55 -

ÚVOD

„Management se týká lidských bytostí. Jeho úkolem je probouzet v lidech schopnost podávat společný výkon, efektivně využívat jejich silných stránek a potlačovat význam jejich slabín.“ (Peter F. Drucker)

Citátem významného zakladatele moderního managementu P. F. Druckera vyjadřuji svoji myšlenku ztotožnění se s tématem managementu, zasazeného do prostředí předškolního zařízení, tedy managementu mateřských škol.

Téma managementu je mi blízké. Působím jako ředitelka ve státní mateřské škole v Plzni, pod kterou spadá také jeslové oddělení. Management v mateřské škole prolíná každým pracovním dnem a provází moji práci.

V současné době existuje na území města Plzně 53 mateřských škol státních, ale vzhledem k vysokému počtu dětí a poptávce vznikly v Plzni také mateřské školy soukromé, jejich množství je kolem 20. Soukromé mateřské školy mění svůj počet, některé vznikají, jiné zanikají.

Bez managementu nemohou fungovat školy, proto ani školy mateřské. Vzhledem k mé znalosti managementu ve státním sektoru bych ráda zjistila a provedla srovnání managementu mateřských škol veřejných a soukromých. Bude zajímavé zjistit, jak se liší management v mateřských školách ve veřejném sektoru od managementu mateřských škol soukromých. Zda existují v managementu v obou sektorech některé rozdíly, v čem se shodují, zda má management v těchto sektorech něco společného, najít možná pozitivní a negativní rozdíly jednotlivých managementů.

Díky studiu Školského managementu mohu propojit teoretické poznatky s praxí. Aplikováním poznatků ze studia jsem mohla profesionálně řešit mnohé problémy, dokázala jsem sestavit některé projekty, které přinesly škole prosperitu a finanční zisk. Vzhledem k mojí funkci ředitelky znám problematiku života a fungování školy ve státním sektoru.

Pro bakalářskou práci jsem si vybrala téma Management mateřských škol v soukromém a veřejném sektoru.

Cílem bakalářské práce je komparace managementu mateřských škol v soukromém a veřejném sektoru. Předmětem výzkumného šetření je 8 mateřských škol z veřejného sektoru a 8 mateřských škol ze soukromého sektoru na území města Plzně.

Jako výzkumnou metodu jsem zvolila dotazníkové šetření, zaměřené na vybraný vzorek statutárních zástupců mateřských škol na katastrálním území města Plzně.

V teoretické části mé bakalářské práce vysvětlím základní pojmy související s managementem a nastíním legislativní ukotvení mateřských škol. Budu čerpat z odborné literatury a příslušných platných zákonů.

V praktické části se budu věnovat vyhodnocení a analýze dotazníkového šetření a komparaci výsledků dotazníkového šetření z mateřských škol státních a soukromých.

1. VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Cílem bakalářské práce je komparace managementu mateřských škol v soukromém a veřejném sektoru. Proto se v této kapitole budu věnovat vysvětlení základních pojmů, zcela nezbytných k dané tematice. Těmito pojmy jsou: management, školský management, organizace, mateřská škola, soukromá mateřská škola, manažer, manažerské funkce.

1.1. Management

„Management je specifickým a charakteristickým nástrojem doslova každé organizace.“ (Drucker, 2000, s. 18)

„Pojem management je odvozen od anglického slova to manage, které v doslovném překladu znamená: obstarat, zařídit. Podstatou managementu je obstarat vše potřebné a následně zařídit, aby s tím organizace fungovaly tak, jak mají.“ (Pitra, 2007, s. 7)

Management je proces umožňující plánovat a organizovat lidské činnosti.

Kořeny výrazu management sahají k latinskému slovu „manus“ – ruka. V podnikové oblasti se v anglické literatuře používá i termín „control“, který v českém překladu chápeme ve smyslu řízení dílčích procesů, např. výrobních, technologických. Pojem management je však užíván ve více smyslech, nejčastěji ve smyslu procesu řízení, označení skupiny vedoucích pracovníků – manažerů, a vědního oboru – věda o řízení, který se opírá o praktické zkušenosti (Cimbáliková, 2010, s. 10).

„Management znamená zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace.“ (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 12)

Veber a kol. (2009) charakterizuje management jako souhrn všech činností, které je třeba udělat pro zabezpečení chodu organizace.

Bělohávek, Košťan a Šuleř (2001) popisují management jako určitý proces plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, vedoucí k dosažení cílů organizace.

Management umožňuje propojit činnosti různých lidí tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů. Do češtiny překládáme slovo management jako řízení. Řídíme, protože kapacita jedince je omezená. Jednoduše lze říci, že management je hledání nástrojů, jak určit správný cíl, získat pro něj lidi a pomocí nich jej dosáhnout (Mládková a kol., 2009, s. 13). Podle Mládkové (2009) je základní náplní managementu tvorba cílů a hledání prostředků, jak těchto cílů dosáhnout, kdy management zahrnuje řízení organizace jako celku, řízení jejích částí, i jednotlivých činností.

Slovo management používáme ve třech významech. Management jako specifická aktivita, činnost, skupina vedoucích pracovníků a vědní obor (Mládková a kol., 2009, s. 13).

Obecným posláním managementu je dosažení úspěšnosti organizace nebo procesu (Cimbálníková, 2010).

Management je proces umožňující plánovat a organizovat lidské činnosti, vést lidi k jejich účelnému a efektivnímu provádění, kontrolovat výkon těchto činností a řídit chování lidí a způsoby využívání jim přidělených prostředků v zájmu organizací sledovaných cílů (Pitra, 2007, s. 9).

Podle Pitry (2007) jsou obecné zásady managementu shodné pro různé typy organizací, uplatňují se shodně v podnikatelských subjektech v průmyslu či ve službách, v neziskových organizacích působících např. ve školství.

Veber a kol. (2009) charakterizují management jako specifickou aktivitu, která je významným činitelem, ovlivňujícím prosperitu každé organizace.

Donnelly, Gibson, Ivancevich, podle Blažka (2011) charakterizují management jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem, nebo skupinou lidí, za účelem dosažení určitých výsledků.

„Management vytváří organizaci z toho, co by jinak bylo pouhou masou lidí. Je to efektivní, integrující a životodárný nástroj.“ (Drucker, 1992, s. 72)

1.2. Management školy

Termín management školy má více významů. Všechny spolu úzce souvisí, neboť odpovědnost za optimalizaci řídicího procesu nese konkrétní osoba.

Průcha (2009, s. 297) dále uvádí: rozeznáváme tyto významy managementu školy:

- management jako řídicí proces, který probíhá uvnitř školy se záměrem zajistit její činnost tak, aby vedla dosahování stanovených cílů
- označuje subjekty – osoby, které stanovený proces usměrňují a vytváří podmínky a uskutečňují všechny manažerské funkce
- jde o název disciplíny nebo modulu studijního oboru

V systému pedagogických věd je školský management považován za hraniční disciplínu. Školský management má svůj předmět, pojmový aparát, i výzkumné metody. Odborníci zvažují i další možnost, nahlížet na školský management jako na aplikovanou vědní disciplínu. V případě školského managementu je zapotřebí aplikovat obecné poznatky managementu tak, aby byly v souladu se zákonitostmi a specifiky procesu učení a výchovy (Prášilová, 2003, s. 14).

„Pojem školský management v sobě nese zákonitosti nového stylu řízení škol, vedení lidí, dospělých i dětí, pedagogického procesu – podmíněných současným společenským uspořádáním, který pojímá člověka jako jedinečně specifickou, svobodnou a rovnoprávnou bytost, čímž vyhovuje i současným prioritám předškolního vzdělávání.“ (Bečvářová, 2003, s. 37)

1.3. Organizace

Organizace je pojem označující prostředí, ve kterém je cílevědomě uplatňován vliv na lidské činnosti. Je to sdružení lidí, kteří spojili své síly a prostředky v zájmu dosažení určitého cíle (Pitra, 2007, s. 9).

„Organizace je výsledek organizování, vnitřní formalizované, zpravidla hierarchické uspořádání celku, určení relativně trvalejších vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vymezení působností, pravomocí a odpovědností.“ (Veber a kol., 2009, s. 218)

Podle Armstronga (2008) existují organizace proto, aby se něco udělalo a plnilo nějaký účel. Jsou složeny z lidí a jejich činností, a pokud jsou prováděny řádně, plní tento účel. Armstrong (2008) dále vyzdvihuje, že odpovědnost za činnosti a rozhodování v organizaci je přidělena lidem a skupinám, přičemž existují nástroje jejich plánování, usměrňování, koordinování a kontroly.

„Organizace je možné považovat za otevřené systémy, které přeměňují vstupy na výsledky a jsou závislé na svém okolí, které je ovlivňuje.“ (Armstrong, 2008, s. 136)

Stejnou myšlenku s Armstrongem sdílí Prášilová (2003), která považuje organizaci za transformační systém, ve kterém dochází k transformaci vstupů z okolí organizace do nabídky zboží a služeb pro zákazníky v okolí organizace.

Podle Blažka (2011) se lidé sdružují do organizací, aby společně dosáhli určitých cílů.

Cíle organizace jsou podle Lojdy (2011) definovány majiteli, nebo zřizovateli a manažer by měl sladit své osobní cíle s cíli organizace.

Podle Prášilové (2003) lze pojem organizace chápat také jako organizační proces, případně jako organizační strukturu.

Principem organizace školy je rozdělení činností a pracovních rolí zaměstnancům s cílem co nejefektivnějšího dosažení cílů školy a zajištění jejího fungování. K zajištění organizace školy jsou stanoveny organizační normy. Mezi organizační normy školy patří organizační řád, pracovní řád, školní řád, provozní řád, pracovní náplně, spisový a organizační řád, pracovní náplně, organizační směrnice (Meritum řízení školy, 2009, s. 17).

Tyto organizační normy jsou také platné pro organizaci mateřských škol a jsou předmětem veřejnoprávních kontrol a předmětem inspekční činnosti České školní inspekce.

1.4. Manažer

Managementem lze označovat, jak bylo již řečeno, nejen řídicí proces. Managementem – manažery mohou být řídicí pracovníci, tedy ti, kteří řídí organizaci. Manažeři zodpovídají za práci svých podřízených. Manažer je v každé organizaci jakýmsi zástupcem vlastníka. V jeho zastoupení organizaci řídí a je mu odpovědný (Mládková a kol., 2009, s. 15).

Podle Mládkové (2009) jsou hlavními úkoly manažera: definování cíle organizace a jejích částí, řízení činností nutných k dosažení cílů organizace, práce s rizikem, odpovědnost za výsledky řízené části organizace, vytváření organizační struktury organizace, práce s lidmi a prostřednictvím lidí.

V podmínkách škol jsou manažery ředitelé. V Meritu Řízení škol (2009) je ředitel, který umí předvídat budoucnost, inspirovat pracovníky, strhávat je ke spolupráci, motivovat podřízené, mimořádným fenoménem celkové úspěšnosti školy.

Výkonnost ředitele je přímo úměrná kvalitě jeho manažerských kompetencí (Meritum Řízení školy, 2009, s. 3):

- koncepčních a organizačních – schopnost a dovednost analýzy, vytváření systémů, dovednost plánovat svoji činnost, schopnost strategického myšlení, řešení problémů, organizování
- odborných – znalost právních předpisů a jejich uplatňování, znalost vzdělávacích strategií, znalost psychologických a sociálních aspektů vzdělávání, znalost finančního hospodaření a dovednost zajišťování nadstandardních finančních zdrojů, dovednost práce s informačními a komunikačními technologiemi, dovednost práce se softwarovými technologiemi, kontrolní dovednosti, cizojazyčné znalosti
- psychosociálních – schopnosti a dovednosti komunikační, dovednost analyzovat vlastní činnost, reflektovat cizí praxi k modifikaci svého jednání, chování, přístupu metod, dovednost vystupovat jako reprezentant školy, dovednost argumentovat pro obhájení svých postupů, realizovat a vytvořit personální politiku, dovednost motivovat podřízené, řešit konflikty

„Ředitelka řídí mateřskou školu a odpovídá za její chod ve všech oblastech. V případě, že je škola právnickou osobou, je jejím statutárním zástupcem a plní všechny povinnosti vedoucího organizace včetně jmenování a odvolávání svých zástupců. Jedná ve všech záležitostech jménem školy.“ (Bečvářová, 2003, s. 81)

Manažer je především vedoucím kolektivu lidí, který svou znalostí metod vedení a motivace lidí zhodnocuje schopnosti, znalosti, dovednosti a užitečné návyky svých spolupracovníků a usměrňuje jejich další profesní a kvalifikační rozvoj (Vodáček, Vodáčková, 1999, s. 156).

1.5. Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou typické činnosti, které manažer vykonává při své práci. Existují různá pojetí obsahové náplně manažerských funkcí, i jejich odlišné klasifikace (Cimbálníková, 2010, s. 11).

Za základní manažerské funkce lze považovat plánování, organizování, vedení a kontrolování a vždy prostupující rozhodování. Těmto manažerským funkcím se budu podrobně věnovat v dalších kapitolách.

1.6. Mateřská škola

Mateřské školy jsou podle zákona č. 561/2004 Sb. součástí vzdělávacího systému a institucemi pro zajištění předškolního vzdělávání. Do mateřských škol jsou děti přijímány zpravidla od tří do šesti let věku a přednost při přijímání mají děti v posledním roce před zahájením povinné školní docházky. Docházka do mateřských škol není povinná.

„Hlavní funkcí mateřské školy je cílevědomě orientovaný, dobře organizovaný pedagogický proces, jehož výsledky se co nejvíce přibližují stanoveným cílům.“ (Bečvářová, 2003, s. 147)

Předškolní vzdělávání – jeho cíle, obsah a předpokládané výsledky jsou stanoveny v Rámcovém vzdělávacím programu pro předškolní vzdělávání a dalšími dokumenty.

Předškolní zařízení se od roku 2005 řídí při své výchovně-vzdělávací činnosti Rámcovým vzdělávacím programem předškolního vzdělávání, který byl vydán v roce 2004 a je závazným dokumentem.

„Rámcový vzdělávací program předškolního vzdělávání (2004) vymezuje hlavní požadavky, podmínky a pravidla pro institucionální vzdělávání dětí předškolního věku. Tato pravidla jsou závazná pro předškolní vzdělávání ve vzdělávacích institucích, zařazených do sítě škol a školských zařízení.“ (Průcha, 2009, s. 74)

Bečvářová (2003) charakterizuje Rámcový vzdělávací program předškolního vzdělávání jako základní pedagogický dokument, který vymezuje státem stanovený povinný rámec vzdělávání a je závazným základem pro tvorbu školních a třídních vzdělávacích programů.

Podle Průchy (2009) vznikly na mateřských školách kromě závazného Rámcového vzdělávacího programu předškolního vzdělávání také alternativní projekty a programy – Mateřská škola waldorfská, M. Montessori, vzdělávací program Začít spolu, Zdravá škola.

Zřizovatelem mateřských škol může být obec, kraj, soukromý subjekt, církev, MŠMT (Průcha, 2009).

1.7. Soukromá mateřská škola

Soukromá mateřská škola je, podle Průchy (2009), typem mateřské školy neveřejné, tedy takové, jejímž zřizovatelem je neveřejný subjekt. V České republice je to soukromý zřizovatel. V regionálním školství jsou neveřejné školy alternativně nazývány nestátní školy.

Možnými alternativními vzdělávacími programy soukromých mateřských škol mohou podle Průchy (2009) být:

- vzdělávací program waldorfské školy
- vzdělávací program Montessori
- vzdělávací program Začít spolu
- škola s prvky Daltonského plánu
- projekt Zdravá škola a na něj navazující Kurikulum podpory zdraví v mateřské škole
- inovativní projekty Živá škola, Reálná škola a Tvořivá škola

2. MANAGEMENT MATEŘSKÝCH ŠKOL VE VEŘEJNÉM A SOUKROMÉM SEKTORU – TEORETICKÉ UKOTVENÍ PROBLEMATIKY

Management mateřských škol v soukromém a veřejném sektoru vychází ve své problematice především z obecného managementu. Podle Průchy (2009) se v problematice školského managementu jedná o dva přístupy. Do školského managementu jsou aplikovány poznatky obecného managementu a druhým přístupem je upřednostňováno hledisko pedagogické, protože v prostředí školy jde především o řízení pedagogických procesů.

Management mateřských škol – ředitelky, podle Bečvářové (2003), řídí mateřskou školu a odpovídají za její chod ve všech oblastech. Musí respektovat a postupovat podle obecně platných závazných norem České republiky, kterými jsou zákony, vládní nařízení, vyhlášky, metodické pokyny a další právní normy přijaté naším státem.

2.1. Legislativní ukotvení veřejných a soukromých mateřských škol

Mateřské školy v soukromém a veřejném sektoru jsou legislativně ukotveny především v níže uvedených obecně platných závazných právních normách:

- zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením, ve znění pozdějších předpisů
- vyhláška č. 14/2005 Sb., ze dne 2004 o předškolním vzdělávání ve znění vyhlášky č. 43/2006 Sb., a vyhlášky č. 214/2012 Sb.
- vyhláška MŠMT č. 35/1992 Sb., o mateřských školách, ve znění pozdějších předpisů
- vyhláška MŠMT č. 353/1991 Sb., o soukromých školách, ve znění pozdějších předpisů

Ředitelka mateřské školy, jak uvádí Bečvářová (2003), vykonává státní správu v oblasti školství a je pověřena výkonem některých funkcí ve státní správě, a to zákonem. Je povinna naplňovat základní poslání mateřské školy a dodržovat ustanovení této právní normy.

2.2. Přínos managementu

Obecným posláním managementu je dosažení úspěšnosti organizace nebo procesu. Jak uvádějí autoři Cejthamr a Dědina (2010), integrální role managementu, řízení, je jedna z nejdůležitějších lidských činností. Management v sobě zahrnuje zkušenosti, názory, doporučení vedoucích pracovníků – manažerů.

Organizace nemohou fungovat bez managementu.

„Management je orgánem institucí, orgánem, který mění neuspořádaný dav v organizaci a lidské úsilí ve výkonnost.“ (Drucker, 1994, s. 20)

2.3. Management v podmínkách škol

Podle Pitry (2007) jsou instituce státní správy a samosprávy, neziskové organizace, obecně prospěšné společnosti označovány jako organizace nepodnikatelského typu. Musí stejně jako podnikatelské organizace plnit jim vlastní společenské poslání a dosahovat tímto posláním vymezených cílů.

Lidé, pověřeni vedením těchto organizací, musí při plnění své úlohy uplatňovat obecné zásady managementu. Shoda spočívá v požadavku, aby nepodnikatelské organizace svým chováním připomínaly dobře fungující podnik. Odlišnost vidí Pitra ve skutečnosti, že nepodnikatelské organizace mají výrazně jiné společenské poslání a tím i jinak nastavené cíle (Pitra, 2007).

Do poznatků o řízení školy se promítají aktuálně preferované teorie managementu. Průběžně se využívá poznatků systémové teorie managementu, která umožňuje přistupovat k dění ve škole komplexně, jako na systém se sociální složkou, ve kterém se předpokládá tzv. synergický efekt – účinnost dobře organizovaného celku je vždy vyšší, než součet účinků jeho částí (Průcha, 2009).

Podle Průchy (2009), z principu systémovosti vyplývá autonomie školy v rámci nastavených pravidel a tedy schopnost sebeřízení s cílem zachovat rovnováhu vzhledem k účinkům okolí. Obecné teorie managementu se odráží i v možných přístupech k řízení školy.

Jak uvádí Světlík (2009), praxe ukazuje, že výtečná a uznávaná škola je produktem především dobrého managementu, který se nebojí měnit zaběhlé školské stereotypy a chápat školu jako subjekt, který se v tržním prostředí musí chovat efektivně.

Ve výkladu Meritum Řízení školy se poukazuje na skutečnost, že kvalita managementu zásadně ovlivňuje kvalitu a výkonnost školy a výkonnost ředitele jako manažera je přímo úměrná kvalitě jeho manažerských kompetencí.

Z jednotlivých autorských výkladů vyplývá, že management nelze oddělit ze života škol a je jejich nedílnou součástí. Management ovlivňuje kvalitu školy a její výkonnost.

2.4. Členění managementu v podmínkách škol

Pitra (2007) definuje management jako proces, jehož prostřednictvím manažeři zajišťují dosažení strategických záměrů organizace při efektivním využití všech zdrojů, které má k dispozici. Tento proces má čtyři základní složky: plánování, organizování, vedení, kontrola a řízení činnosti lidí.

Podle Pedagogické encyklopedie (Průcha, 2009), v podmínkách školy vyhovuje členění managementu na tyto funkce řídicího procesu:

- rozhodování a plánování
- organizování
- personální zajištění
- vedení lidí
- kontrolu, a to vždy ve spojení s motivací

Tyto funkce jsou nazývány také jako funkce manažerské a budu se jimi podrobně zabývat v dalších kapitolách.

2.5. Rozhodování a plánování

„Všichni jsme poutníky na stejné cestě. Někteří poutníci mají jen lepší mapy.“
(N. Demille)

„Pro manažera je životně důležité, aby se důkladně vyznal v organizačním plánování.“ (Drucker, 1994, s. 318)

Plánování je rozhodovací proces, pomocí kterého manažeři na všech úrovních řízení organizace zabezpečují dosahování vytyčených cílů. Výstupem této základní manažerské funkce, která předchází výkonu ostatních manažerských funkcí je definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase, na požadované úrovni a za využití potřebných zdrojů (Mládková, Jedinák a kol., 2009, s. 37).

V oblasti plánování má mateřská škola podle Bečvářové (2003) jasně deklarovanou koncepci své práce ve všech oblastech, jasně deklaruje i svoje specifické zaměření výčtem hodnotových priorit. Bečvářová (2003) dále upozorňuje na skutečnost, že mateřské školy na základě podrobně provedené analýzy předcházejícího období a v souladu s Rámcovým vzdělávacím programem předškolního vzdělávání má vytvo-

řeny školní a třídní vzdělávací programy, ve kterých jsou sladěny očekávané výsledky – kompetence, které dítě vzděláváním získává.

Plánování definují Vodáček a Vodáčková (1999) jako informační proces stanovení cílů a postupů jejich dosažení a je jedním z podstatných východisek úspěšné podnikatelské činnosti. Jak poznamenávají autoři, do jaké míry splní poslání, je závislé na tvůrčí schopnosti a motivaci lidí dobrý plán vytvořit, informačně jej zajistit a realizovat.

Vyústěním této činnosti je plán. Jde o lidmi vypracované a pak realizované zaměření na účel – cíle, poslání, řízeného procesu nebo organizační jednotky a stanovení cesty, jak ho ve stanoveném čase a na požadované úrovni dosáhnout (Vodáček, Vodáčková, 1999, s. 72).

Plánování začíná podle Druckera (1994) u poslání. Autor zde uvádí, že pokud plánování nezačne posláním, nedosáhne nezisková instituce žádoucí výkon. Definice výsledků se odvíjí tedy od poslání.

Vedení nepodnikatelských organizací, v našem případě ředitelky mateřských škol, musí podle Pitry (2007) věnovat při plánování pozornost třem krokům:

- přechod od stávajícího stavu – tj. kde se nacházíme
- ke stavu budoucímu – tj. kam se chceme dostat
- identifikaci ukazatelů výkonnosti organizace, nastavení priorit, implementaci plánu provedení změny ve vnitřním prostředí

Dědina a Odcházal (2007) formují myšlenku, že manažeři musí svá rozhodnutí učinit v určitém časovém rámci, důležitá je včasnost rozhodování, kdy pozdě přijatá rozhodnutí mohou pro firmu znamenat značné náklady, neefektivní využití zdrojů a ztrátu konkurenční schopnosti. Podle Dědiny a Odcházela (2007) může být jednou z možností, jak urychlit rozhodování, zvýšení pravomoci zaměstnanců, což poukazuje na kvalitního manažera, který ví, že při důležitých rozhodnutích musí mít podporu pracovníků na všech úrovních.

Dědina, Odcházal (2007) poukazují, že rozhodování se na úrovni organizace zabývá dvěma rozhodovacími proudy, jednak na základě aktivit uvnitř organizace a na základě aktivit s vnějším okolím organizace.

O rozhodování mluvíme pouze tehdy, máme-li možnost volby nejméně ze dvou možných řešení a zároveň jsou dána kritéria rozhodování, podle nichž jsou rozhodnutí vybírána (Prášilová, 2003, s. 70).

„Plánování je proces rozhodování o budoucím průběhu nějaké akce, které zajišťuje, aby byly k dispozici zdroje potřebné k uskutečnění této akce a aby práce potřebná k dosažení stanoveného konečného výsledku byla náležitě rozvržena a byly v ní stanoveny priority.“ (Armstrong, 2008, s. 50)

Plán je podle Pitry (2007) komplexní a proveditelnou představou o „ideální cestě“ k vytyčenému cíli, je podle autora dokumentem, který specifikuje soubor činností, které musí být v zájmu naplnění zvolených cílů vykonány. Plán je pro manažery nástrojem, který jim umožňuje účelnou orientaci na cestě k vytyčeným cílům. Zároveň definuje nároky na kapacity zdrojů, které umožní provedení jednotlivých činností.

Plán definuje Pitra (2007) jako představu ideální cesty, po které se organizace přemístí ze stavu výchozího do stavu cílového. Plán považuje za proces zaměřený do budoucnosti. Jak dále uvádí, je vzhledem ke své orientaci do budoucnosti každý plán poznamenán možným rizikem jeho nesplnění. Riziko je větší u plánů dlouhodobých, než u plánů krátkodobých, se kterými mají manažeři již dostatek zkušeností (Pitra, 2007).

Než se vedoucí pracovník vrhne do akce, musí naplánovat směr svého postupu. Musí rozmýšlet o žádoucích výsledcích, o pravděpodobných omezeních, o budoucích úpravách, o kontrolních bodech a o důsledcích pro to, jak bude trávit a čemu bude věnovat svůj čas (Drucker, 2008, s. 12).

Drucker (2008) dále uvádí, že plán by měl být přezkoumáván, protože každý úspěch vytváří nové příležitosti, musí vytvářet systém kontroly výsledků a jejich srovnání s očekáváními.

„Plán se musí pro vedoucího pracovníka stát základnou řízení jeho vlastního času. Čas je tím nejvzácnějším a nejdražším zdrojem, kterým vedoucí pracovník disponuje.“ (Drucker, 2008, s. 13)

2.6. Organizování

Organizování je manažerská funkce. Je to cílevědomé uspořádání prvků systému za účelem optimálního dosažení stanovených cílů. Jedná se o vymezení rolí a vzájemných vztahů lidí a prostředků při plnění určitých záměrů. Výsledkem organizování je organizační struktura (Cimbálníková, 2010, s. 65).

Organizování a jemu odpovídající organizační struktury patří k základním pilířům moderního managementu. Posláním organizování je vymežit a hospodárně zajistit plánované i jiné činnosti lidí při plnění cílů a dalších potřeb firmy. Formou sdružování činností i lidí pro zabezpečování úkolů a organizování, jsou organizační struktury (Vodáček, Vodáčková, 1999, s. 104).

Podle Armstronga (2008) znamená organizování rozdělování celkového množství manažerských úkolů do řady procesů a činností a také stanovování nástrojů, které zajistí efektivní koordinaci.

Jak uvádí Bečvářová (2003), mateřská škola má veřejná, jasně vymezená a všemi přijímaná organizační pravidla a kritéria odměňování. Struktury činnosti organizace mateřské školy i pedagogického procesu jsou deklarovány v platných dokumentech – (organizační, školní, provozní řád).

Organizování je spojeno s vytvářením pracovních týmů, skupin pracovníků pověřených plněním určitých plánovaných úkolů. Ve vnitřním prostředí jsou budovány potřebné pracovní a komunikační vazby mezi nositeli jednotlivých pracovních úkolů. Uspořádaná množina těchto vazeb je označována jako organizační struktura (Pitra, 2007, s. 154).

Organizační struktura je podle Egera (2006) systém prvků a vztahy mezi nimi. Jednotlivé prvky struktury zobrazují útvary organizace. Organizační struktura je ovlivňována stupněm formalizace, tedy písemné stanovení pravidel, postupů, očekávaných procesů, dále stupněm centralizace – míra centralizace a decentralizace, delegování, rozhodování, pravomocí a vykonávání činností a stupněm složitosti, úroveň řízení, kooperace, dělba práce, diferenciací prací (Eger, 2006, s. 89).

Podle Bečvářové (2003), by ředitelka mateřské školy měla vytvářet takovou organizační strukturu, v níž se mohou stanovené cíle efektivně připravovat a naplňovat. Mládková, Jedinák a kol. (2009) uvádějí tyto 4 základní prvky organizování:

- specializace
- koordinace
- vytváření útvarů
- dělby kompetencí

Prášilová (2003) vyzdvihuje, že ve školách se k dosažení naplánovaných cílů využívá racionální dělba práce, která vyplývá ze specializace jednotlivých pracovníků. Vymezení pravomocí a odpovědností pak zabezpečuje řád, disciplínu a efektivní způsob provádění dílčích procesů.

V mateřských školách je základní organizační struktura ukotvena v zákonu č. 564/1990 Sb., a vyhláškou MŠMT č. 35/1992 Sb., o mateřských školách.

2.7. Vedení

V mateřských školách, jak veřejných, tak soukromých, je ředitel v neustálém kontaktu se svými zaměstnanci a musí prostřednictvím svých zaměstnanců zabezpečit plnění stanovených pracovních úkolů.

Podle Prášilové (2003) záleží na manažerských dovednostech ředitele, zda dokáže vést své spolupracovníky, aby pracovali aktivně a svoji práci prováděli co

nejkvalitněji. Nyní seznámím s některými myšlenkami, jak autoři nahlíží na manažerskou funkci vedení v obecném měřítku.

„Organizace vyžaduje silné, rozhodné vedení, prvotřídního dirigenta. To co dělá prvotřídního dirigenta prvotřídním, je jeho schopnost dostat i z toho nejmladšího hráče zcela vzadu tak výborný výkon, jako by celkový výkon záležel na tom, jak každý z instrumentalistů zvládne svou malou část.“ (Drucker, 1992, s. 99)

Armstrong (2008) charakterizuje vedení jako proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti a zaměřuje se na nejdůležitější zdroj, tedy na lidi.

Lidé jsou, podle Vodáčka a Vodáčkové (2013), považováni za největší kapitál firem.

Vedení je proces ovlivňování lidí takovým způsobem, aby jejich činnost přispívala k dosahování individuálních a organizačních cílů (Cimbálníková, 2010, s. 87).

„Lidé se „neřídí“. Úkolem je lidi vést. A cílem je produktivní využití konkrétních předností a znalostí každého jedince.“ (Drucker, 2000, s. 28)

Vést lidi znamená zajistit uskutečnění naplánovaných cílů, ale i nečekaných úkolů. Děje se tak vzájemnou komunikací v rámci stanovených vztahů. Při vedení se uplatňují prvky řízení, regulace a kontroly (Průcha, 2009, s. 298).

Být efektivní manažer znamená také vykonávat roli vedení. Práce manažera vyžaduje schopnost vedení a vedení je v podstatě podskupina managementu. Vedení nemůže existovat bez lidí, kteří vedoucího následují. Být efektivním manažerem znamená úspěšně řídit lidi (Cejthamr, Dědina, 2007, s. 95).

Smyslem vedení pracovníků je zvolit takové nástroje emočního působení na pracovníky organizace, které je přesvědčí, aby se individuálně ztotožnili s cíli organizace. Efekt vedení spočívá v tom, že lidé pracující v organizaci přijmou jejich cíle za vlastní. Naplnění tohoto efektu je možné zajistit pouze individuálním přístupem nadřízeného ke svým podřízeným (Pitra, 2007, s. 21).

Pitra (2007) dále poukazuje na nutnost, kdy nadřízený musí znát své podřízené, musí vědět, jaké motivační signály má uplatnit vůči každému z nich a ti aby na ně reagovali ve svém pracovním chování.

Vedení může být interpretováno jako „přimět ostatní, aby následovali“ nebo „přimět lidi dělat věci ochotně“, nebo také jako „užití autority při rozhodování“. Vedení může být založeno na působení osobnosti nebo může být jen kategorie chování. Na vedení lze nahlížet také z pozice role vedoucího a jeho schopnosti dosáhnout u ostatních efektního výkonu (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 93).

Autoři Cejthamr a Dědina (2007) poukazují na to, že dobré manažerské vedení pomáhá rozvíjet týmovou práci a propojení individuálních i skupinových cílů. Tím, že se

klade důraz na důležitost práce, kterou lidé dělají, podporuje vnitřní motivaci. Vedoucí, podle autorů, vytvářejí vizi a strategii pro zítřek.

„Je věčným problémem vedoucích pracovníků najít univerzální způsob, kterým by přiměli své spolupracovníky vykonávat činnosti naplňující poslání a cíle organizace aktivně, samostatně a efektivně. Snaží se ovlivnit soubor hnacích sil v lidech – jejich motivaci. Motivace je nutnou podmínkou realizace všech fází řídicího procesu, nejen fáze vedení lidí.“ (Prášilová, 2003, s. 127)

Motivování zaměstnanců je pro ředitele veřejných mateřských škol mnohdy problémem, především vzhledem k finanční situaci škol.

Podle Světlíka (2009) je právě motivovaný pedagog jedním z rozhodujících faktorů kvalitní pedagogické práce.

Vodáček, Vodáčková (1999) formulují vedení lidí jako vytváření a účinné využívání schopností, dovedností a umění manažerů vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu a tvůrčímu plnění cílů jejich práce.

Stejnou myšlenku sdílí Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001), kteří definují vedení jako motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků a vedoucích, který chce dosáhnout cíle, musí nejdříve přimět podřízené k vyvinutí náležitých úsilí, a to pak usměrňovat.

2.8. Kontrolování

V této kapitole se zaměřím na kontrolování jako na manažerskou funkci. V rámci řízení hovoříme v mateřské škole o kontrole nadřízeným pracovníkem, který kontroluje plnění zadaných pracovních úkolů. Interně je kontrolování v mateřských školách zajištěno ředitelem školy, který na základě analýzy výsledků zpracovává plán kontroly a postupuje dle stanoveného harmonogramu kontrolní a hospitační činnosti. Výsledky kontrolní a hospitační činnosti jsou analyzovány na pedagogických radách a na provozních poradách se všemi zaměstnanci.

„Kontrola představuje zdroj informací o tom, jak a o kolik se skutečný průběh sledované činnosti liší od jejího průběhu očekávaného, plánovaného. Principem kontroly je srovnání skutečnosti s očekáváním, s předem daným standardem. Standardem očekávání jsou většinou naplánované výsledky. Nástrojem kontroly je také plán.“ (Pitra, 2007, s. 217)

Posláním kontrolování – kontroly je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem

a jeho realizací. V managementu platí zásada, že „bez kontroly není vedení“. (Vodáček, Vodáčková, 1999, s. 188)

Podle Cimbálníkové (2010) je kontrolování nedílnou součástí všech manažerských aktivit. Smyslem kontrolování je získat jistotu, že vývoj řízené reality se vyvíjí žádoucím směrem a stanovené cíle budou splněny.

Kontrolování představuje manažerskou funkci, jejíž podstatou je srovnávání mezi očekávanými a skutečnými hodnotami. Na základě tohoto posouzení jsou přijímány příslušné kontrolní závěry. Předmětem kontrolování mohou být jevy a procesy uskutečněné, probíhající, nebo budoucí. Účelem kontrolování není jen pouhá informovanost řídicích článků o stavu sledované reality, popř. postihy, či likvidace nedostatků, ale především preventivní charakter (Cimbálníková, 2010, s. 106).

Podle Vodáčka a Vodáčkové (1999) je osvědčenou cestou zabezpečení kvality veškeré práce ve firmě právě přiměřená a dobře organizovaná manažerská funkce kontroly.

Autoři Mládková, Jedinák a kol. (2009) považují kontrolu za součást náplně práce každého manažera, kdy podstatou kontroly je porovnávání plnění cílů a plánů organizace se skutečným stavem a tím zjistit, zda je plán úspěšně realizován a dodávají, že kontrolu nelze chápat jako projev nedůvěry.

Pitra (2007) vysvětluje, že kontrolní působení manažerů se v organizaci zaměřuje na zjišťování odchylek mezi očekávaným – plánovaným stavem kontrolované činnosti, nebo objektu a stavem skutečným, v určitém časovém okamžiku. Kontrola se podle autora týká také porovnávání využití použitých zdrojů, které byly na určitou činnost přiděleny.

Podle Pitra (2007) v organizacích rozeznáváme tyto formy kontroly:

- preventivní kontrola
- průběžná kontrola
- následná kontrola

Kontrolní procesy Vodáček a Vodáčková (2013) dělí podle charakteru na:

- pravidelné a nepravidelné
- interní a externí
- preventivní
- průběžné
- následné

Podle Vebera a kol. (2009) je podstatou kontroly kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry a na základě kontroly jsou vyvozovány kontrolní závěry.

V mateřských školách je externí kontrola dána legislativou a je prováděna Českou školní inspekcí a zřizovatelem školy. Tento způsob kontroly nesouvisí s tématem mé bakalářské práce.

V mateřské škole lze kontrolu, podle Bečvářové (2003), rozšířit na kontrolu, hodnocení a evaluaci. Ředitelka mateřské školy podle Bečvářové (2003) průběžně kontroluje, monitoruje, měří a vyhodnocuje postupy práce a srovnává je s programem – plánem. Jak dále Bečvářová uvádí, musí kontrola fungovat neprodleně a musí mít vždy nápravná opatření a jde o zajištění pedagogické evaluace v podmínkách konkrétní mateřské školy.

2.9. Personální zajištění školy

V podmínkách škol ve veřejném i v soukromém sektoru vykonává personální činnost ředitel školy. Ředitelé škol podle Prášilové (2003) vykonávají personální činnost v oblasti administrativy a v oblasti platových záležitostí v rozsahu platných předpisů a podle pokynu ministra školství, mládeže a tělovýchovy č. j. 11 336/2001 – 25.

Povinností ředitele organizace je zabezpečit pracovní sílu, pokud možno v náležitě struktuře a kvalitě. Každá škola eviduje kmenový stav pracovníků. Ve školství je nutné zabezpečit kvalifikační strukturu pedagogických pracovníků. Ředitel je svázán legislativou, která velmi přísně předepisuje potřebnou kvalifikaci učitelů. Strukturu pracovních sil a její kvalitu sleduje a podle platné legislativy posuzuje Česká školní inspekce (Eger, 2006, s. 41).

Personální zajištění ukotvuje:

- zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících
- nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků
- zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti

Výběr zaměstnanců by měl být maximálně objektivní vzhledem k požadavkům na pracovní místo, na které je příslušný pracovník přijímán a měl by být v souladu se strategickým plánem rozvoje školy (Světlík, 2009, s. 267).

V mateřských školách je výběr a způsob zaměstnanců na obsazovanou pozici zcela na individuálním uvážení ředitele.

Podle Světlíka (2009) by škola při získávání nových pracovníků měla získat o novém pracovníkovi tyto informace:

- způsobilost a vhodnost pro výkon učitelské profese
- schopnosti, znalosti, dovednosti
- motivace

- výkon
- loajalita
- kreativita a flexibilita

Proces výběru pracovníka podle Světlíka (2009) by měl postupovat v určitých krocích, na základě komplexního posouzení všech použitých kroků výběru, kterými jsou:

- zkoumání dotazníku, nebo životopisu pracovníka
- vyhodnocení referencí
- pohovor

Autor v závěrečném vyhodnocení všech zaměstnanců vyzdvihuje nutnost vyhnout se subjektivnímu hodnocení, navrhuje tajné hlasování členů komise, ale závěrečné rozhodnutí o výběru pracovníka by měl mít podle Světlíka (2009) ředitel, který si své rozhodnutí řádně zdůvodní.

Pracovní smlouvy musí splňovat náležitosti dané zákoníkem práce. V mateřských školách, jak veřejných, tak soukromých, připravuje pracovní smlouvu ředitel školy. Noví pracovníci musí být poučeni o náplni své práce a seznámeni s předpisy BOZP.

Ředitelé škol by podle Bečvářové (2003) měli zajistit takové podmínky materiální, organizační a motivační, aby byl zajištěn efektivní odborný růst zaměstnanců prostřednictvím organizovaného i individuálního studia zaměstnanců.

Na veřejných mateřských školách v Plzni rozpracovávají ředitelé systém dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, který je také součástí personálního zajištění školy a péčí o pedagogické pracovníky a jejich profesní růst a je jednou z kontrolovaných oblastí inspekční činnosti České školní inspekce.

Na soukromých mateřských školách probíhá další vzdělávání pedagogických pracovníků zcela podle individuálních potřeb a zaměření jednotlivých mateřských škol.

2.10. Specifika managementu školy

V podmínkách české školy z historického pohledu, zejména ve veřejném sektoru, je ředitel, podle Průchy (2009), pouze na nejnižší úrovni managementu, tudíž jako vykonavatel rozhodnutí učiněných na vyšších úrovních řízení a tomu také odpovídá skladba a charakter jeho řídicích činností: pečuje o svěřený majetek, plní úkoly především administrativněsprávní povahy, vypracovává časové harmonogramy, zadává konkrétní úkoly a kontroluje jejich plnění, musí být loajální k správním úřadům a zřizovateli.

Školy se staly autonomními s ekonomickou, správní a pedagogickou samostatností podle zákona 564/1990 Sb. a jeho zákonná novela č. 139/1995 Sb. a dále zákon č. 561/2004 Sb., čímž se ředitel školy již ocitá v pozici vrcholového manažera a tím se mění obsah i nároky na jeho profesi z hlediska rozsahu i kvality manažerských funkcí, ekonomického řízení a správních úkonů (Průcha, 2009, s. 300).

Jak uvádí Prášilová (2003), ředitelé škol v praxi potřebují najít řešení vždy a v omezeném čase, a nejen tehdy, kdy mají teoretický návod. Ředitelé škol se rozhodují také na základě zkušeností (rutiny) a na základě umění (citu a intuice).

Bečvářová (2003) uvádí, že na rozdíl od výrobních organizací, kde jde o vztahy lidé – věci, ve vzdělávacím prostředí jde o vztahy a vzájemné působení lidí. Dále Bečvářová upozorňuje na mnohem komplexnější a obtížně uchopitelné cíle právě v oblasti předškolního vzdělávání, kdy je často důležitější průběh pedagogického působení, než výkon dítěte. Dále dodává, že z tohoto důvodu je velmi obtížné zjistit, v jaké míře a kvalitě je daných záměrů a cílů dosaženo.

Specifikum školského managementu vidí Bečvářová (2003) v tom, že škola pracuje s živým materiálem, tudíž zde platí jedna ze základních zásad, zásada úspěšnosti a efektivnosti vzdělávacího procesu, děti musí chtít a mít touhu spolupracovat, nechat se měnit, mít touhu se učit. Základ vidí Bečvářová ve vytvoření vhodných motivujících, stimulačních podmínek personálních, materiálních a psychohygienických, kdy v předškolním vzdělávání jsou předpoklady k naplňování těchto podmínek příznivé.

3. POPIS VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Cílem výzkumného šetření byla komparace managementu mateřských škol v soukromém a veřejném sektoru. Abych se mohla zabývat komparací managementu mateřských škol v soukromém a veřejném sektoru, bylo nejdříve nutné zmapovat situaci současných mateřských škol na katastrálním území města Plzně.

Tématem bakalářské práce je Management mateřských škol ve veřejném a soukromém sektoru. Pro splnění cíle bakalářské práce – komparaci managementu mateřských škol v soukromém a veřejném sektoru jsem si nejprve zjistila počet veřejných mateřských škol a počet mateřských škol soukromých. Jako výzkumnou metodu jsem zvolila dotazníkové šetření.

Dotazník jsem sestavovala na základě teoretických poznatků, získaných četbou autorů, zabývajících se problematikou managementu, školského managementu a managementu v mateřské škole, dále studiem školského managementu. Teoretické poznatky jsem získala studiem a četbou autorů, uvedených ve zdrojích. Při sestavování výzkumných otázek dotazníkového šetření jsem se opírala o teoretické poznatky, získané studiem knih o managementu. Zaměřila jsem se na manažerské funkce, manažery a tematiku managementu v mateřské škole. Výzkumné šetření je složeno z otázek týkajících se managementu mateřských škol. Vychází z manažerských funkcí a ze znalosti školní problematiky. Dotazníkové položky směřovaly ke zjištění situace řízení managementu v jednotlivých sektorech v těchto oblastech: plánování, v oblasti personální, finanční, oblast kontrolování, delegování pracovníků, motivování pracovníků, oblast pracovního nasazení, v oblasti spolupráce se zřizovatelem, tvorba Školního vzdělávacího programu, a je rozděleno na 5 částí. Mimo hlavní dotazníkové položky byli respondenti tázáni na dobu působení ve funkci ředitelky v mateřské škole. Zajímalo mě, jaký bude výsledek porovnání odpovědí respondentů ze zkoumaných mateřských škol z obou sektorů, zda se budou jejich odpovědi v některých oblastech shodovat a zda budou v některých oblastech rozdíly.

Zkoumanými objekty bylo celkem 16 mateřských škol na území města Plzně. Pro výzkumnou část jsem zvolila vzorek respondentů z mateřských škol na katastrálním území města Plzně. Jako respondenty jsem zvolila manažery, v případě mateřských škol se jedná o ředitelky. 8 respondentů pochází ze soukromého sektoru a 8 respondentů bylo zvoleno z mateřských škol z veřejného sektoru, z různých obvodů města Plzně. Záměrně jsem vybrala stejný počet mateřských škol 8 + 8, abych mohla provést komparaci jednotlivých typů škol.

Ředitelky mateřských škol jsem oslovila telefonicky, vysvětlila jsem důvod mé žádosti o vyplnění dotazníku. Požádala jsem oslovené ředitelky jednotlivých mateř-

ských škol o vyplnění dotazníkových položek, které budou použity pro výzkum mé bakalářské práce. Na základě jejich odpovědí bude provedena komparace managementu mateřských škol v soukromém a veřejném sektoru, zjištění možných rozdílů a shod v jednotlivých sektorech. S výsledky této komparace budou respondenti dle jejich zájmu seznámeni.

Dotazníky byly po telefonické domluvě předány ředitelkám osobně a v určitý předem domluvený den také vyzvednuty. Osobním jednáním byla návratnost 100%. Odpovědi respondentů a jednotlivé výsledky odpovědí byly vyhodnoceny v plošném diagramu, vždy za každou otázku, zvlášť za mateřské školy ze soukromého sektoru a zvlášť za mateřské školy z veřejného sektoru. Dotazníky jsem podrobila analýze a výsledky jsem zaznamenala do tabulek a diagramů. Písemně jsem odpovědi respondentů zrekapitulovala a uvedla je v kapitole Analýza dotazníkového šetření. V kapitole 4. 3. je v tabulce zaznamenána komparace výsledků, zjištění rozdílů a shod. Vzor dotazníku příkládám jako přílohu. Získaná data budou využita na komparaci managementu mateřských škol v soukromém a veřejném sektoru.

3.1. Mateřské školy na katastrálním území města Plzně

Na katastrálním území města Plzně je celkem 53 mateřských škol ve veřejném sektoru. Soukromé mateřské školy svým počtem kolísají, vzhledem ke vznikajícím školám, ale také ke školám, které ukončují svoji činnost. V současné době lze hovořit na území města Plzně o 20 soukromých školách. Mateřské školy v soukromém sektoru se liší svým zaměřením. V Plzni jsou 3 mateřské školy anglické, mateřská škola Montessori, mateřské školy zaměřující se na Zdravou školu, mateřské školy vycházející z projektu Začít spolu. Součástí jedné soukromé mateřské školy je také Lesní školka. Kapacita soukromých mateřských škol je nižší, než u mateřských škol veřejných. Soukromé mateřské školy byly většinou s nižší kapacitou dětí, kolem 25 – 45 dětí. U mateřských škol ve veřejném sektoru se jednalo většinou o mateřské školy s kapacitou kolem 75 – 125 dětí.

3.2. Mateřské školy, na kterých proběhlo výzkumné šetření

Jako respondenty jsem zvolila manažery – ředitele a ředitelky mateřských škol. Pro zajištění objektivnosti při výzkumném šetření jsem vytypovala 8 ředitelek ze soukromých mateřských škol a 8 ředitelek z mateřských škol veřejného sektoru.

Veřejné mateřské školy jsem záměrně vybírala z různých obvodů města Plzně, jelikož je tak zajištěna variabilita zřizovatele. Každý zřizovatel má jiný způsob komunikace s ředitelkami, jiný způsob ve financování školy, odlišující se spoluprací a každá

z těchto veřejných mateřských škol je v jiné městské lokalitě, se svým specifikem. Mateřské školy ze soukromého sektoru se liší svým zaměřením a zřizovatelem, kterým je soukromá osoba. Zřizovatelé škol nejsou totožní. Mateřské školy v soukromém sektoru byly v různých obvodech města Plzně. Dvě mateřské školy jsou z centra města Plzně, zbývajících šest je z různých obvodů Plzně. Se speciálním zaměřením lze například zmínit soukromou mateřskou školu s prvky Montessori, Waldorfskou mateřskou školu nebo Anglickou soukromou mateřskou školu. Tři mateřské soukromé školy jsou zaměřeny na podporu zdraví. Ostatní mateřské školy vznikly jako odpověď na nedostatek volných míst pro předškolní děti, kdy soukromé osoby zřídily tyto mateřské školy jako podnikatelský záměr. Počet dětí, podle dotazovaných ředitelky soukromých mateřských škol, není stabilní, ale stále kolísá. Děti jsou přijímány i na několik dní v týdnu. Docházka dětí v soukromých mateřských školách je, podle respondentů, nepravidelná a není podle ředitelky možné zjistit přesný počet dětí.

3.3. Realizace dotazníkového šetření

Výzkumné šetření proběhlo na osmi mateřských školách z veřejného sektoru a na osmi mateřských školách ze soukromého sektoru.

Do vytipovaných mateřských škol jsem nejprve zatelefonovala a požádala jsem o osobní setkání s ředitelkou školy s cílem zadání dotazníku a žádostí o jeho vyplnění k výzkumnému šetření, které je součástí mé bakalářské práce. Ve všech zkoumaných mateřských školách byly ve vedoucích funkcích ženy, ředitelky. Dotazníky do těchto mateřských škol jsem donesla ředitelkám osobně. Všem byl vysvětlen důvod a účel dotazníkového šetření. Ředitelky byly ujištěny o anonymitě dotazníkového šetření. S větší ochotou k vyplnění dotazníků jsem se setkala u ředitelky mateřských škol soukromých s praxí do 3 let v řídicí funkci. V soukromých mateřských školách dosáhly všechny ředitelky vysokoškolského vzdělání. U soukromých mateřských škol jsem zaznamenala nižší počet zaměstnanců, než u mateřských škol z veřejného sektoru. Většina mateřských škol byla zapsána v rejstříku mateřských škol a vzdělávacích zařízení. V mateřských školách soukromého sektoru byly ředitelky z 50 % vyškoleny v oblasti managementu a ochotně mi při výzkumném šetření vyšly vstříc. Většina z nich byla proškolená ze základů managementu a pojaly dotazník jako osvěžení a námět pro svoji práci. Většina ředitelky soukromých mateřských škol má, jak jsem mimo dotazníkového šetření zjistila, vysokoškolské vzdělání a ve funkci ředitelky jsou kromě jedné do 3 let. Ředitelky veřejných mateřských škol nepřistupovaly k vyplnění dotazníků s přílišnou ochotou, ale všechny mi vyšly vstříc, přestože o managementu měly mizivé poznatky. Vesměs se jednalo o ředitelky, které jsou ve funkci ředitelky více než 10 let. Odpovědi

respondentů se v některých otázkách značně liší, v některých otázkách se mírně shodují.

Vzhledem k osobnímu kontaktu byla návratnost dotazníků stoprocentní. Dotazníky jsem si na jednotlivých školách vyzvedla v dohodnutém termínu. Ve většině mateřských škol jsem se setkala s ochotou a porozuměním. Dotazníky jsem podrobila analýze a odpovědi respondentů výzkumného šetření uvádím v kapitole 4.1. až 4.3.

4. ANALÝZA VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Dotazník pro ředitele mateřských škol je rozdělen na pět částí a je uveden v příloze. Hodnocení a analýza jednotlivých položek dotazníkového šetření obou zkoumaných sektorů a komparace výsledků je provedena v tabulkách a diagramech v kapitole č. 4.2. Zjištěné rozdíly a shody výsledků dotazníkového šetření managementu mateřských škol soukromého sektoru a mateřských škol veřejného sektoru jsou zaznamenány v tabulce v kapitole č. 4.3. Výše uvedenými kapitolami docházím k naplnění cíle mé bakalářské práce.

4.1. Komparace výsledků dotazníkového šetření

Cílem výzkumného šetření je komparace managementu mateřských škol v soukromém a veřejném sektoru. Proto je nezbytné pro přehlednost uvést přímo v textu komparaci jednotlivých otázek, které byly zodpovězeny respondenty z jednotlivých mateřských škol ze sektoru soukromého a veřejného. Pro snazší orientaci při komparaci jednotlivých otázek, jsem zvolila použití tabulek s počtem odpovědí respondentů, a výsledky dotazníkového šetření jsem vyčíslila procentuálně v diagramech přímo v textu mé bakalářské práce. Vzhledem k tomu, že dotazníkové šetření obsahuje otázky s rozlišným hodnocením, byly použity 2 druhy diagramů. V první, druhé a páté části (otázka č. 1) jsem zvolila výsečový diagram s procentuálním vyjádřením a ve třetí, čtvrté a páté části (otázka č. 2) byl zvolen diagram sloupcový - skupinový, s hodnotovým vyjádřením, jelikož lépe vystihuje číselnou škálu od 1 do 10, přičemž 1 = nejslabší hodnocení a 10 = vynikající hodnocení. Je tak zajištěn přehledný a jasně vypovídající výsledek dotazníkového šetření jednotlivých respondentů.

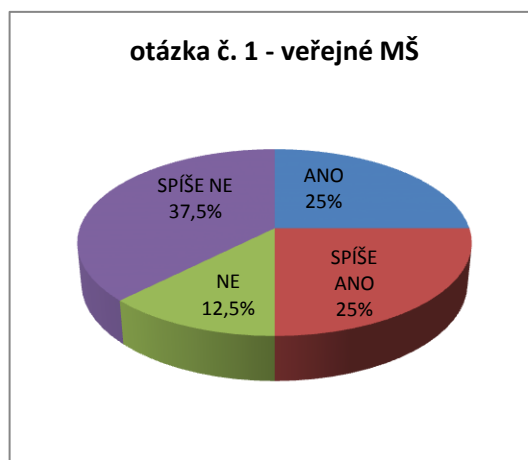
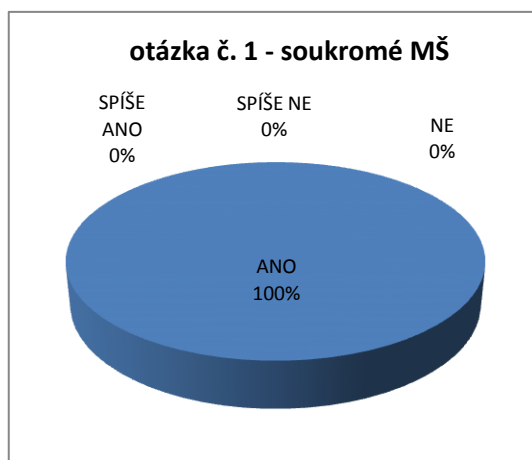
4.2. Hodnocení dotazníků

1. část

Otázka č. 1

Jste spokojen/a s komunikací se zřizovatelem?

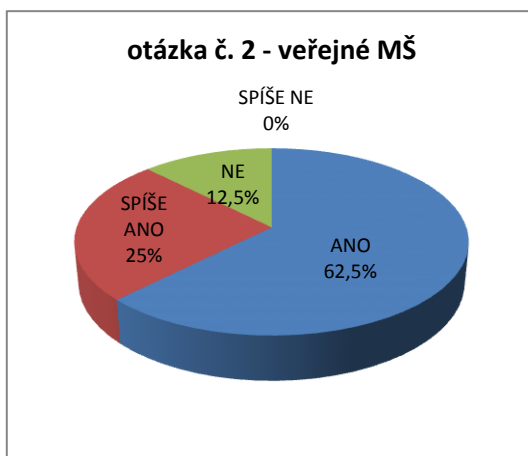
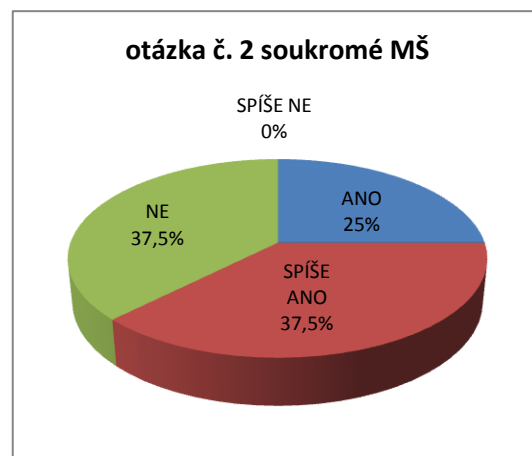
	ANO	SPÍŠE ANO	NE	SPÍŠE NE
Soukromé MŠ	8	0	0	0
Veřejné MŠ	2	2	1	3



Otázka č. 2

Jste spokojen/a s informovaností veřejnosti o Vaší škole?

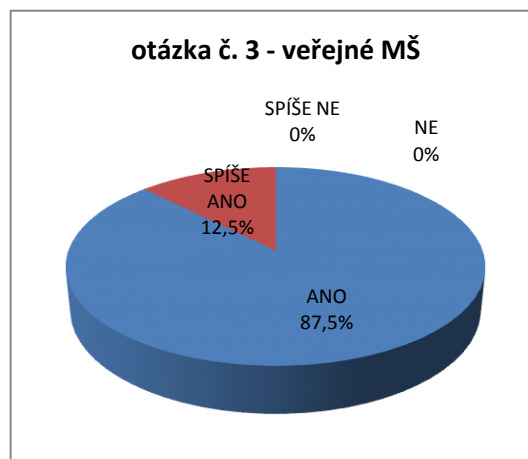
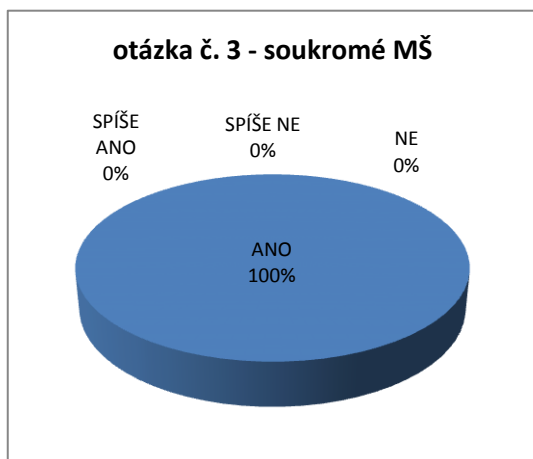
	ANO	SPÍŠE ANO	NE	SPÍŠE NE
Soukromé MŠ	2	3	3	0
Veřejné MŠ	5	2	1	0



Otázka č. 3

Znáte strategické cíle vaší školy?

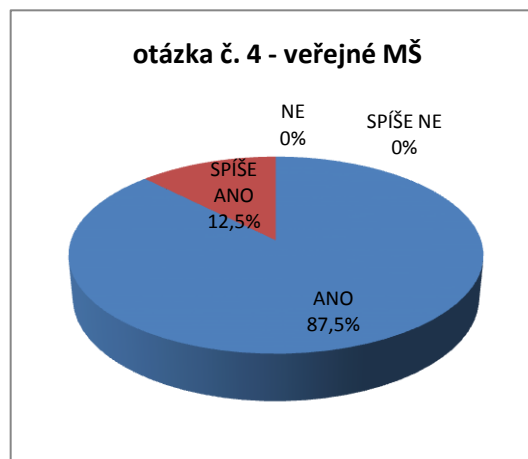
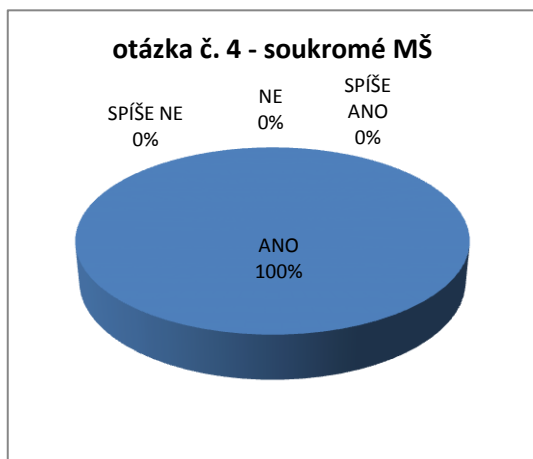
	ANO	SPÍŠE ANO	NE	SPÍŠE NE
Soukromé MŠ	8	0	0	0
Veřejné MŠ	7	1	0	0



Otázka č. 4

Jste ztotožněn/a se strategickými cíli Vaší školy?

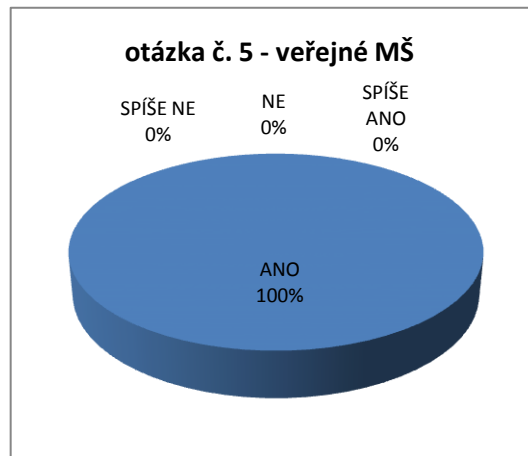
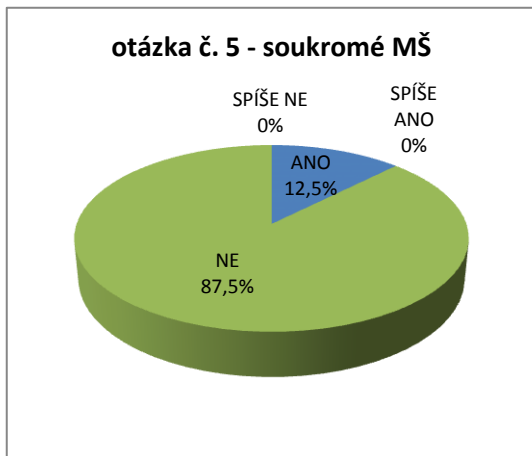
	ANO	SPÍŠE ANO	NE	SPÍŠE NE
Soukromé MŠ	8	0	0	0
Veřejné MŠ	7	1	0	0



Otázka č. 5

Je pro Vaši školu RV PV závazným dokumentem?

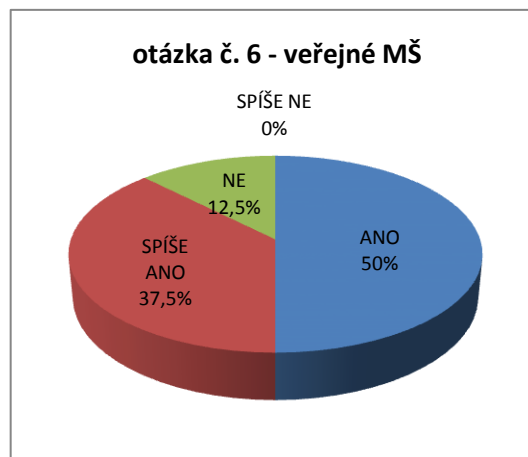
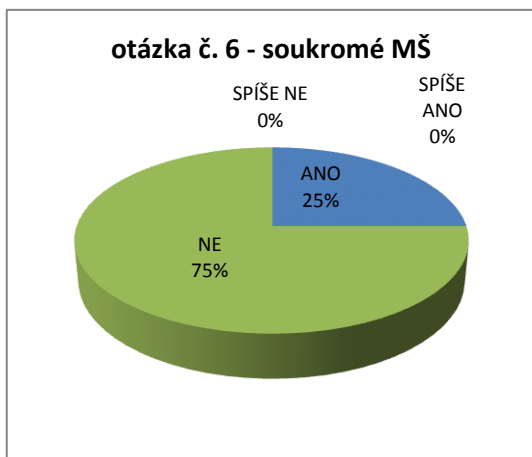
	ANO	SPÍŠE ANO	NE	SPÍŠE NE
Soukromé MŠ	1	0	7	0
Veřejné MŠ	8	0	0	0



Otázka č. 6

Na tvorbě ŠVP PV se podíleli všichni zaměstnanci?

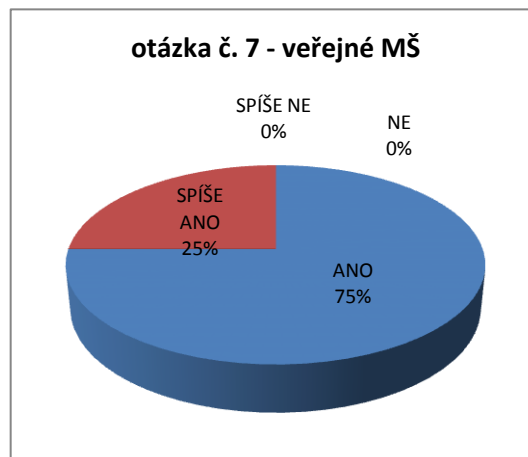
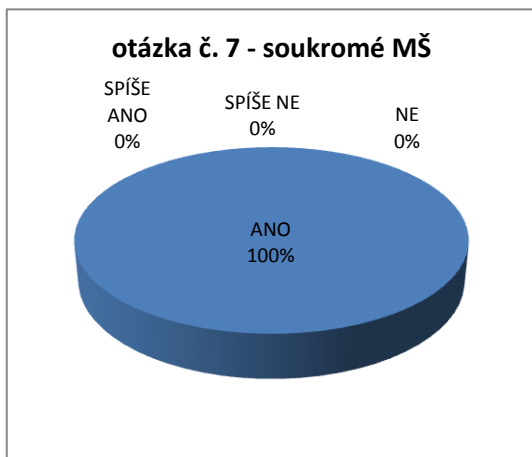
	ANO	SPÍŠE ANO	NE	SPÍŠE NE
Soukromé MŠ	2	0	6	0
Veřejné MŠ	4	3	1	0



Otázka č. 7

Jsou definovány pravomoci všech zaměstnanců v rámci jejich pracovních náplní?

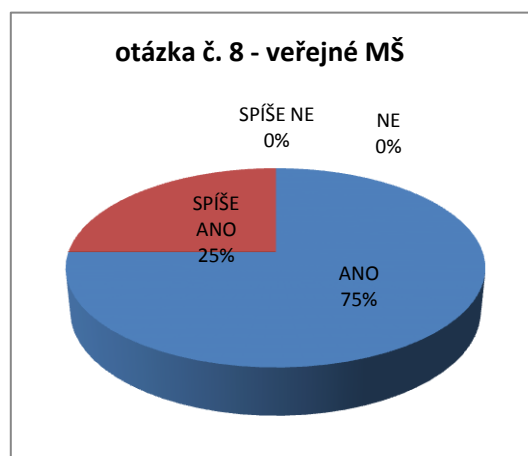
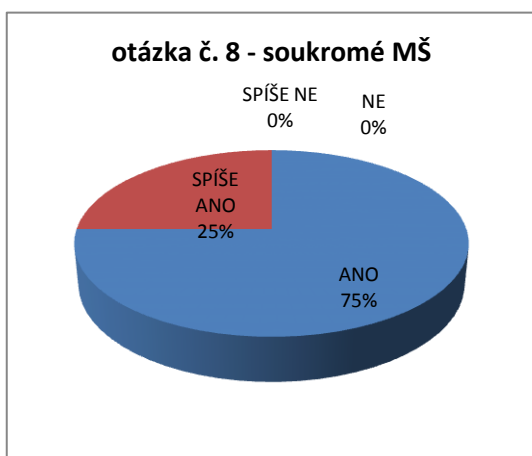
	ANO	SPÍŠE ANO	NE	SPÍŠE NE
Soukromé MŠ	8	0	0	0
Veřejné MŠ	6	2	0	0



Otázka č. 8

Je definována odpovědnost všech zaměstnanců v rámci jejich pracovních náplní?

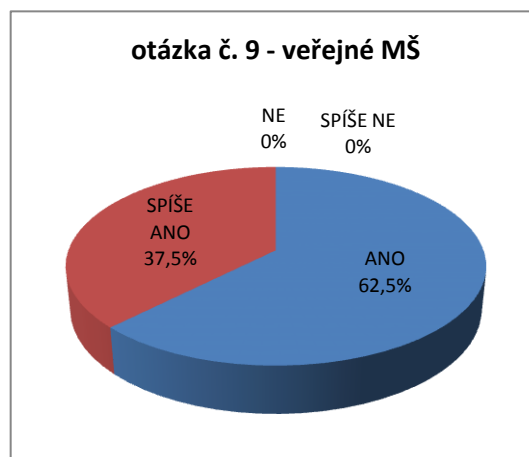
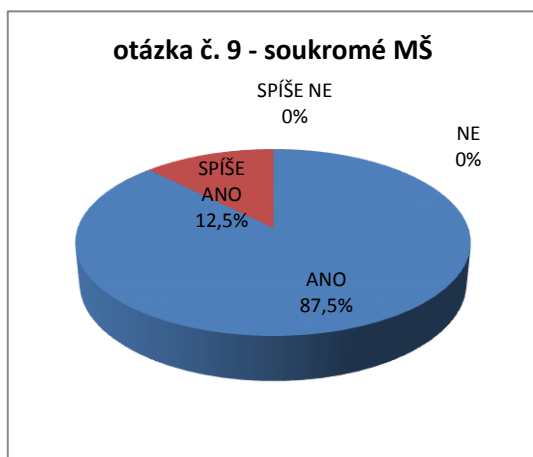
	ANO	SPÍŠE ANO	NE	SPÍŠE NE
Soukromé MŠ	6	2	0	0
Veřejné MŠ	6	2	0	0



Otázka č. 9

Jsou jednotlivé odpovědnosti zaměstnanců známy všem pracovníkům?

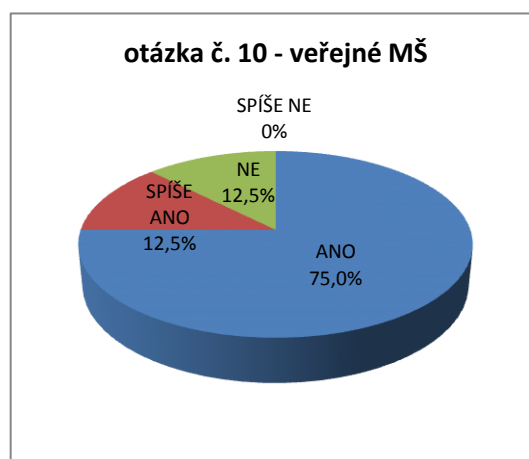
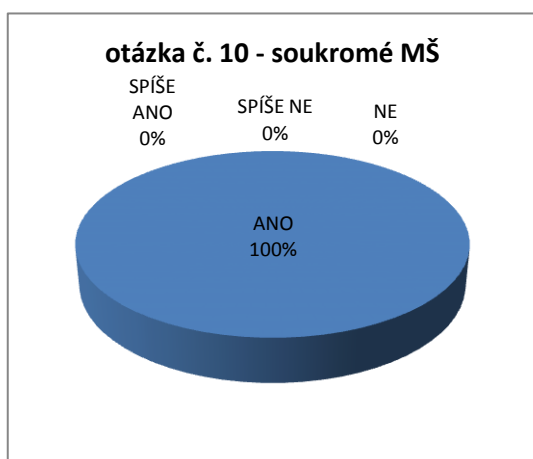
	ANO	SPÍŠE ANO	NE	SPÍŠE NE
Soukromé MŠ	7	1	0	0
Veřejné MŠ	5	3	0	0



Otázka č. 10

Máte volnost při výběru zaměstnanců?

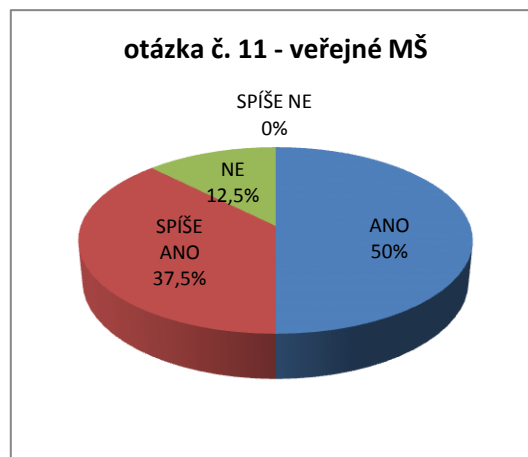
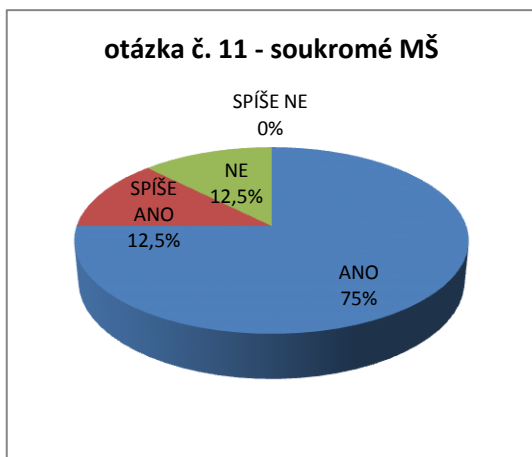
	ANO	SPÍŠE ANO	NE	SPÍŠE NE
Soukromé MŠ	8	0	0	0
Veřejné MŠ	6	1	1	0



Otázka č. 11

Je ve Vaší organizaci dostatečný prostor pro vytváření neformálních vztahů?

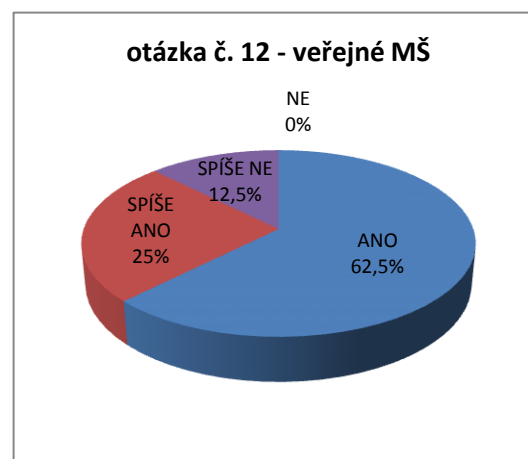
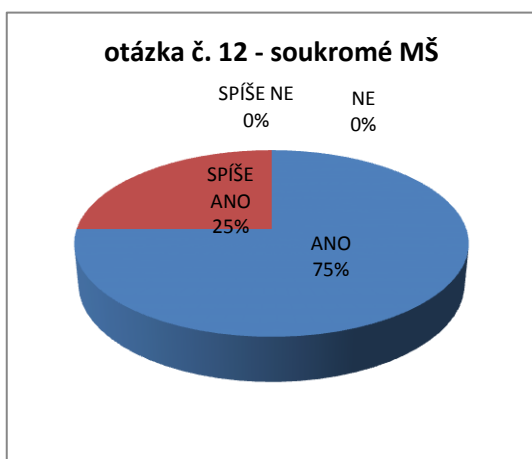
	ANO	SPÍŠE ANO	NE	SPÍŠE NE
Soukromé MŠ	6	1	1	0
Veřejné MŠ	4	3	1	0



Otázka č. 12

Dochází k otevřenému dialogu mezi Vámi a zaměstnanci?

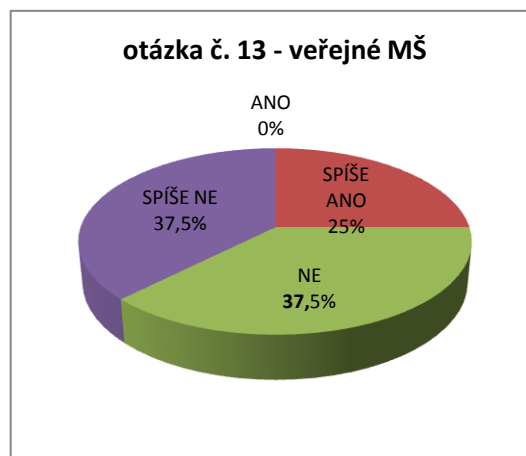
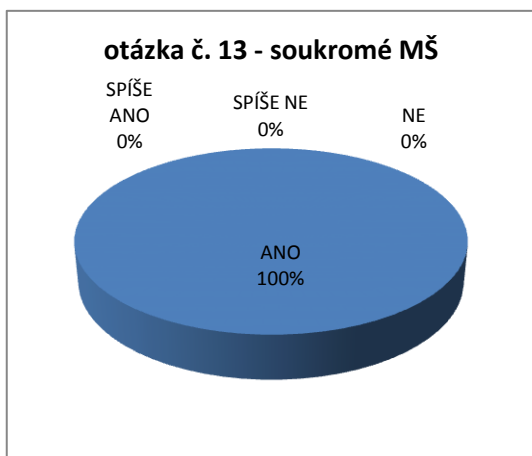
	ANO	SPÍŠE ANO	NE	SPÍŠE NE
Soukromé MŠ	6	2	0	0
Veřejné MŠ	5	2	0	1



Otázka č. 13

Jste spokojen/a se spoluprací v oblasti materiálního zabezpečení školy zřizovatelem?

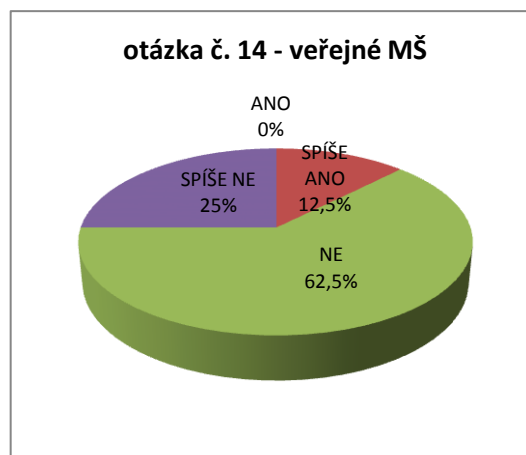
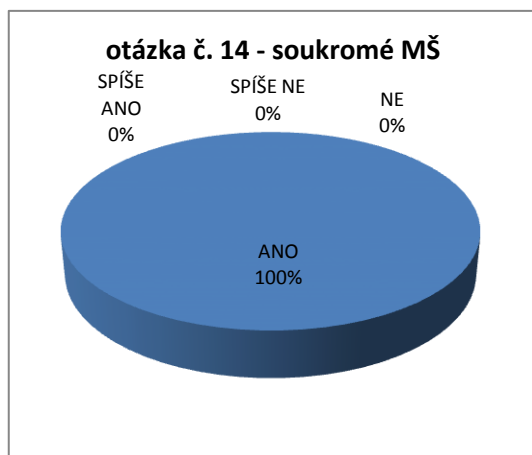
	ANO	SPÍŠE ANO	NE	SPÍŠE NE
Soukromé MŠ	8	0	0	0
Veřejné MŠ	0	2	3	3



Otázka č. 14

Jsou zřizovatelem řešeny Vaše případné požadavky na zvýšení rozpočtu školy?

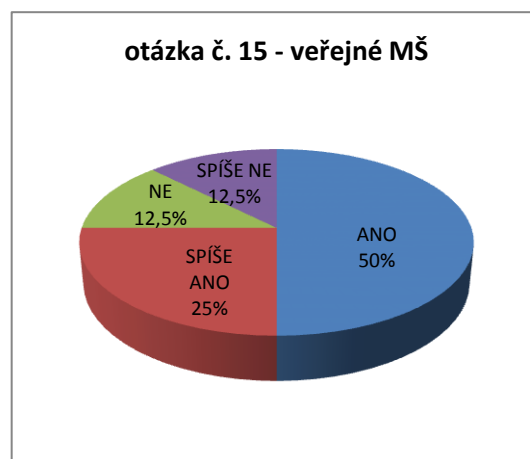
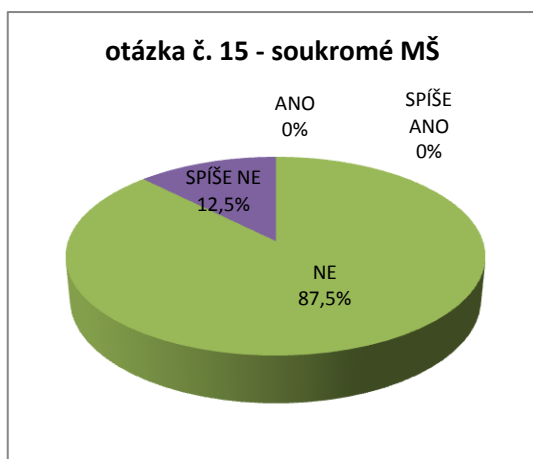
	ANO	SPÍŠE ANO	NE	SPÍŠE NE
Soukromé MŠ	8	0	0	0
Veřejné MŠ	0	1	5	2



Otázka č. 15

Získáváte finance pro školu i z jiných zdrojů, mimo rozpočet? (Např. sponzorské dary, dotace, granty.)

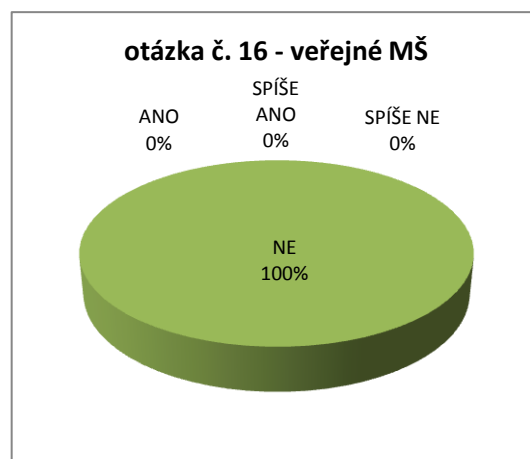
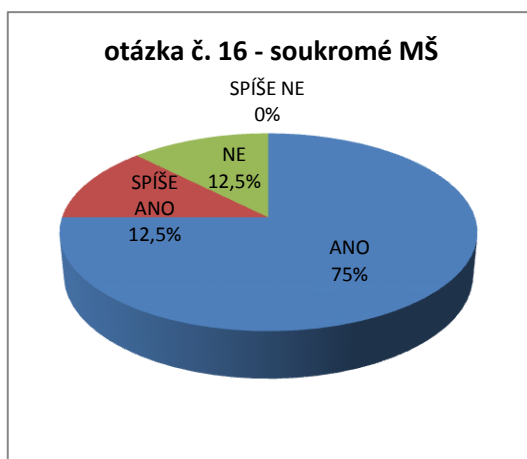
	ANO	SPÍŠE ANO	NE	SPÍŠE NE
Soukromé MŠ	0	0	7	1
Veřejné MŠ	4	2	1	1



Otázka č. 16

Jste schopni vzhledem ke kapacitě školy uspokojit všechny zájemce?

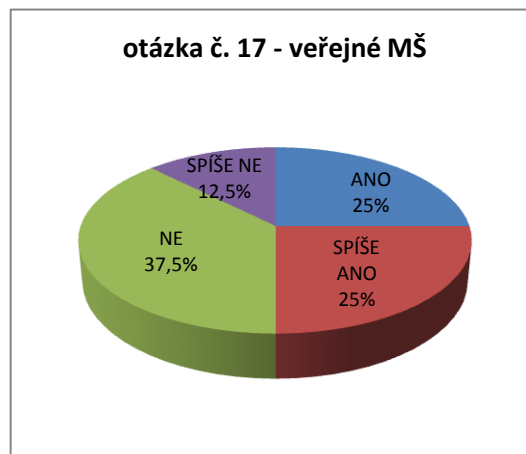
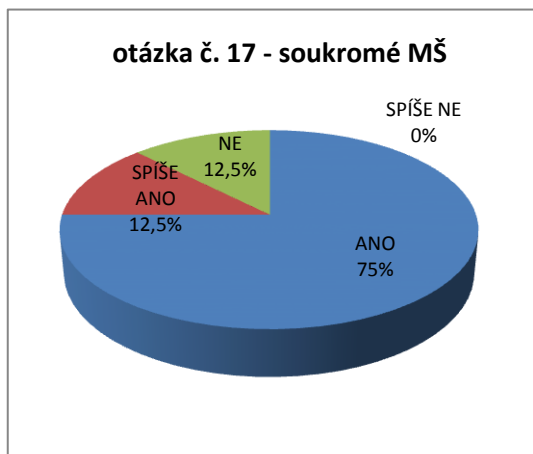
	ANO	SPÍŠE ANO	NE	SPÍŠE NE
Soukromé MŠ	6	1	1	0
Veřejné MŠ	0	0	8	0



Otázka č. 17

Podílejí se všichni zaměstnanci na propagaci školy?

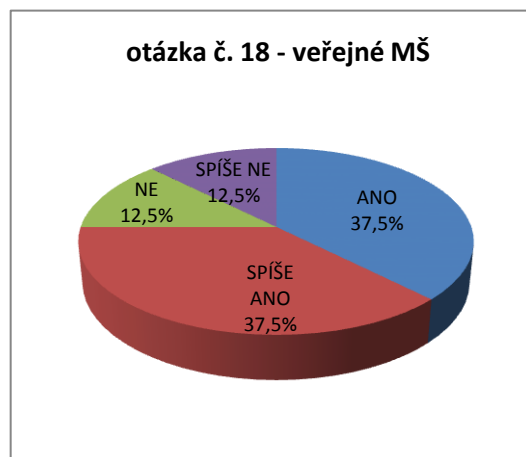
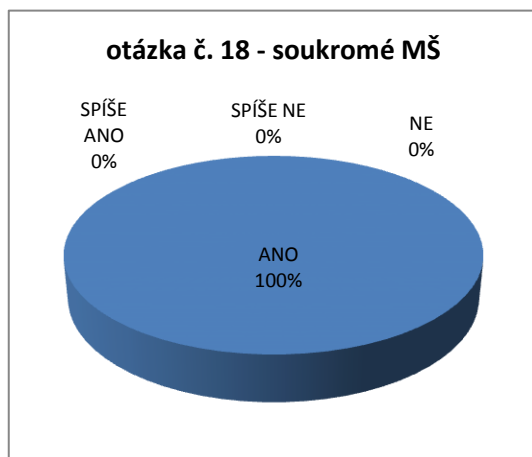
	ANO	SPÍŠE ANO	NE	SPÍŠE NE
Soukromé MŠ	6	1	1	0
Veřejné MŠ	2	2	3	1



Otázka č. 18

Pokud byste se opět rozhodovala o své budoucnosti, vybrala byste si působení ve stejném typu školy, kde momentálně pracujete?

	ANO	SPÍŠE ANO	NE	SPÍŠE NE
Soukromé MŠ	8	0	0	0
Veřejné MŠ	3	3	1	1

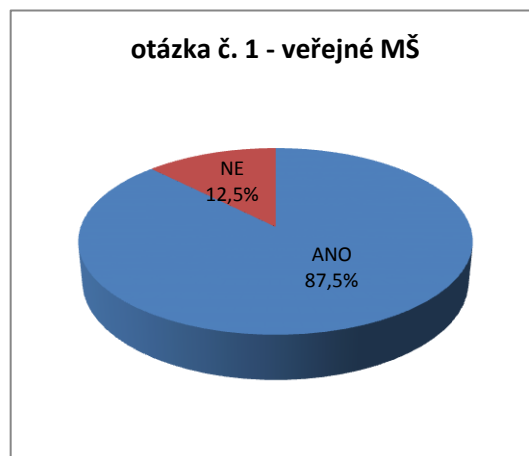
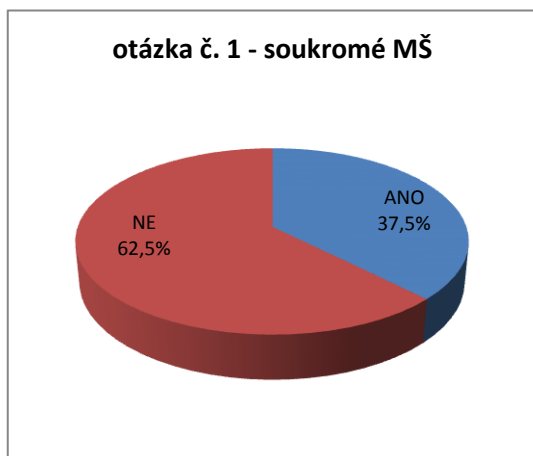


2. část

Otázka č. 1

Máte vypracován plán (harmonogram) kontrolní činnosti?

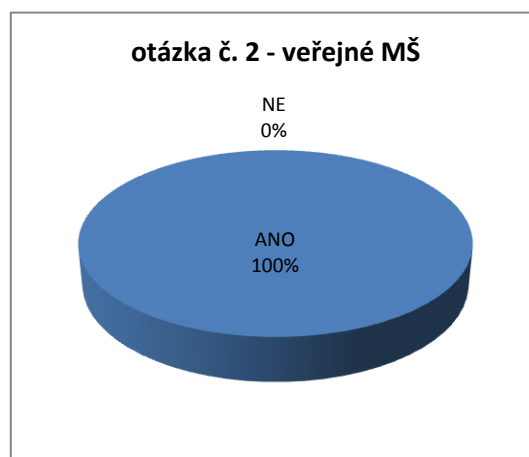
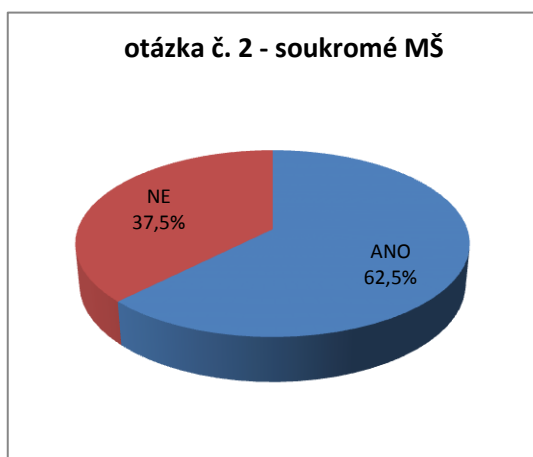
	ANO	NE
Soukromé MŠ	3	5
Veřejné MŠ	7	1



Otázka č. 2

Probíhají ve Vaší škole hospitace?

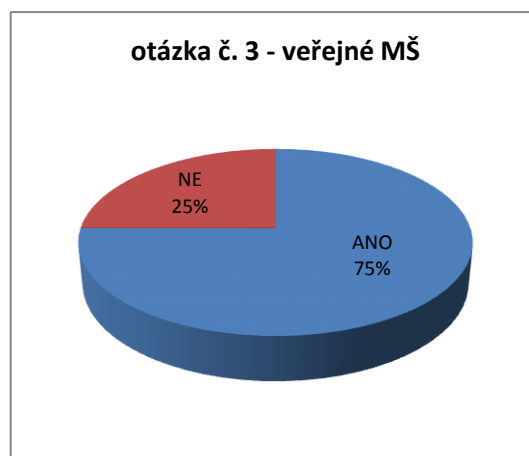
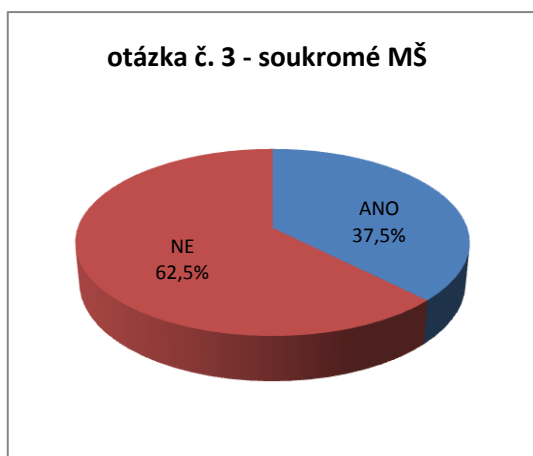
	ANO	NE
Soukromé MŠ	5	3
Veřejné MŠ	8	0



Otázka č. 3

Vnímáte hospitaci jako nástroj kontroly?

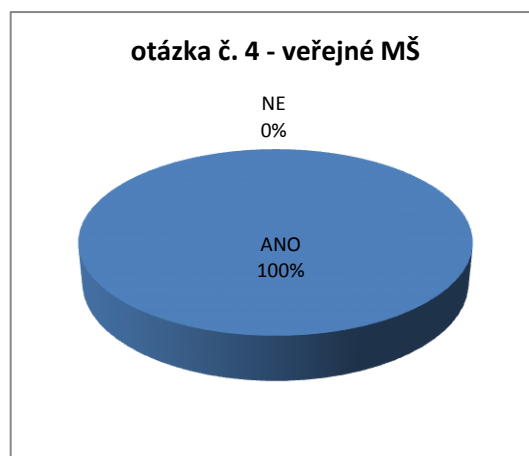
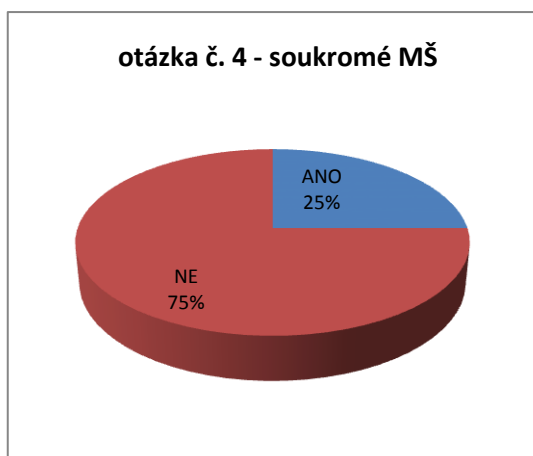
	ANO	NE
Soukromé MŠ	3	5
Veřejné MŠ	6	2



Otázka č. 4

Jsou na Vašem pracovišti pedagogické rady místem námětů, diskuzí a závěrů z kontrolní činnosti?

	ANO	NE
Soukromé MŠ	2	6
Veřejné MŠ	8	0



Hodnocení pomocí číselné škály 1–10, (1 = nejslabší hodnocení, 10 = vynikající hodnocení) – v grafu vodorovná osa. Počet odpovědí respondentů (0-8) – svislá osa.

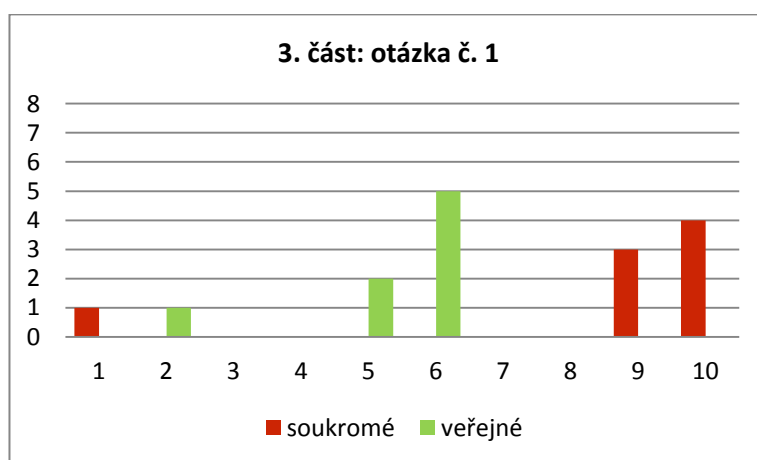
Platí pro 3. a 4. část.

3. část

Otázka č. 1

Zaměstnanci pracují jen podle nejnutnějších potřeb zaměstnavatele?

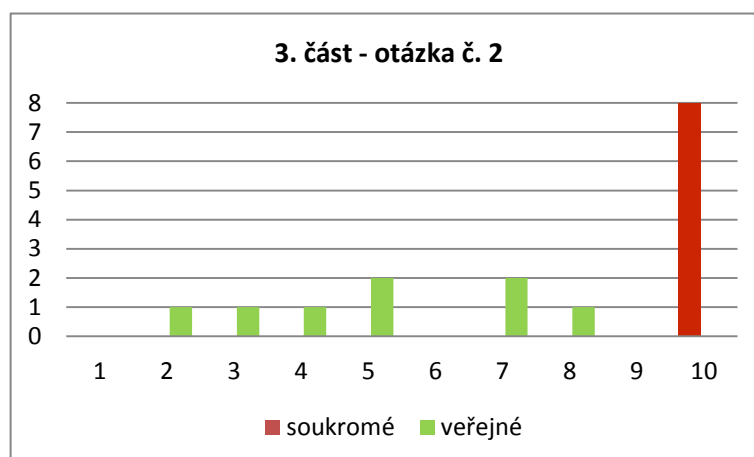
Stupnice	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Soukromé	1	0	0	0	0	0	0	0	3	4
Veřejné	0	1	0	0	2	5	0	0	0	0



Otázka č. 2

Zaměstnanci jsou ochotni pracovat nad rámec svých povinností, sami navrhuji inovace?

Stupnice	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Soukromé	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8
Veřejné	0	1	1	1	2	0	2	1	0	0

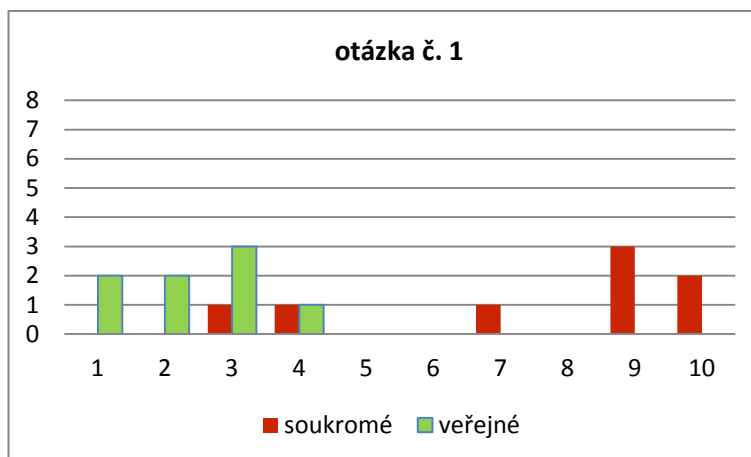


4. část

Otázka č. 1

Jste spokojena s finanční situací Vaší školy?

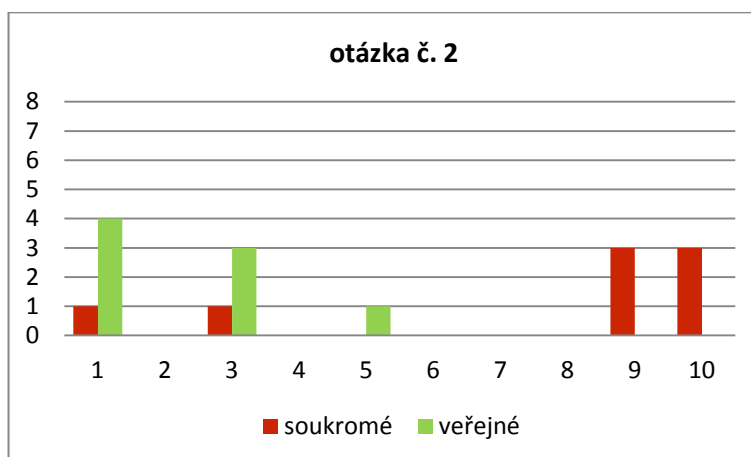
Stupnice	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Soukromé	0	0	1	1	0	0	1	0	3	2
Veřejné	2	2	3	1	0	0	0	0	0	0



Otázka č. 2

Máte možnost ovlivnit financování Vaší školy v oblasti investic?

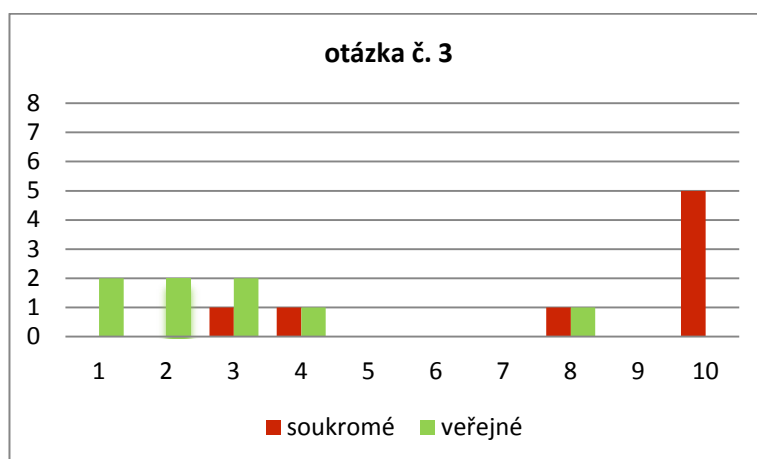
Stupnice	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Soukromé	1	0	1	0	0	0	0	0	3	3
Veřejné	4	0	3	0	1	0	0	0	0	0



Otázka č. 3

Máte možnost dostatečně finančně motivovat Vaše zaměstnance?

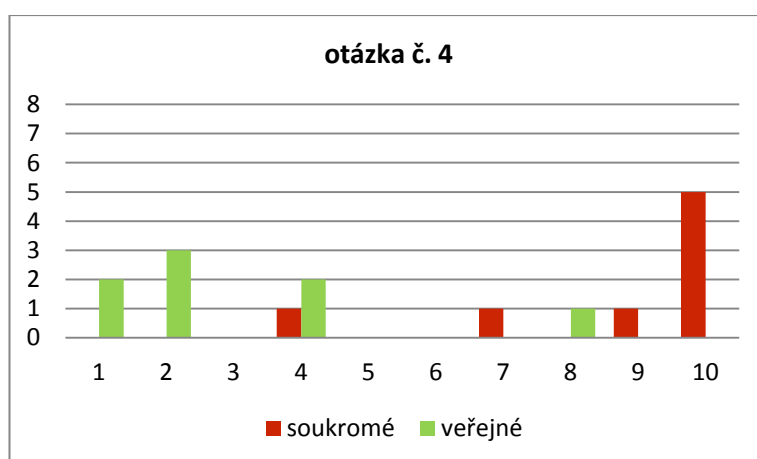
Stupnice	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Soukromé	0	0	1	1	0	0	0	1	0	5
Veřejné	2	2	2	1	0	0	0	1	0	0



Otázka č. 4

Jste dostatečně finančně motivována pro svoji manažerskou funkci ze strany zřizovatele?

Stupnice	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Soukromé	0	0	0	1	0	0	1	0	1	5
Veřejné	2	3	0	2	0	0	0	1	0	0

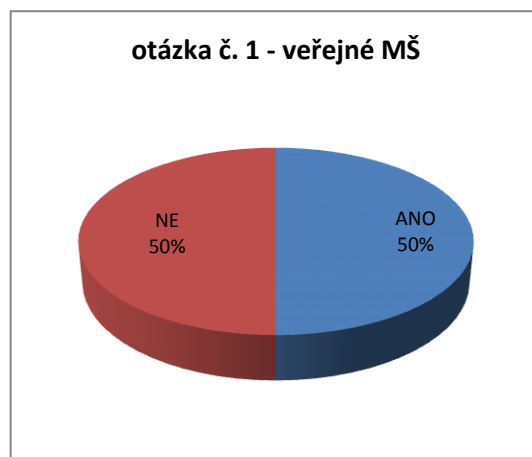
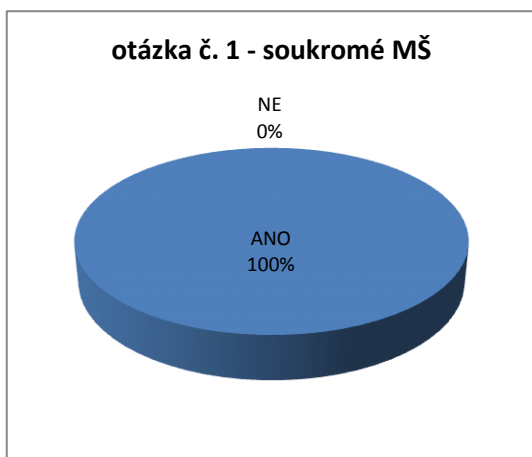


5. část

Otázka č. 1

Je pro Váš typ školy možná volba vzdělávacího programu?

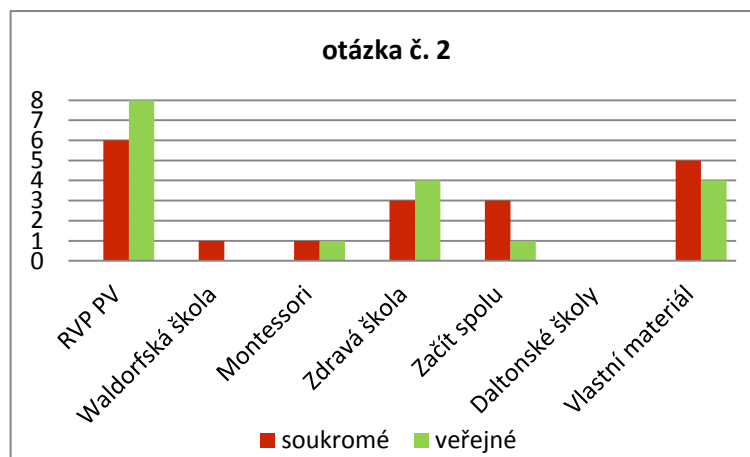
	ANO	NE
Soukromé	8	0
Veřejné	4	4



Otázka č. 2

Z jakého vzdělávacího programu jste vycházeli při tvorbě Školního vzdělávacího programu na Vaší škole?

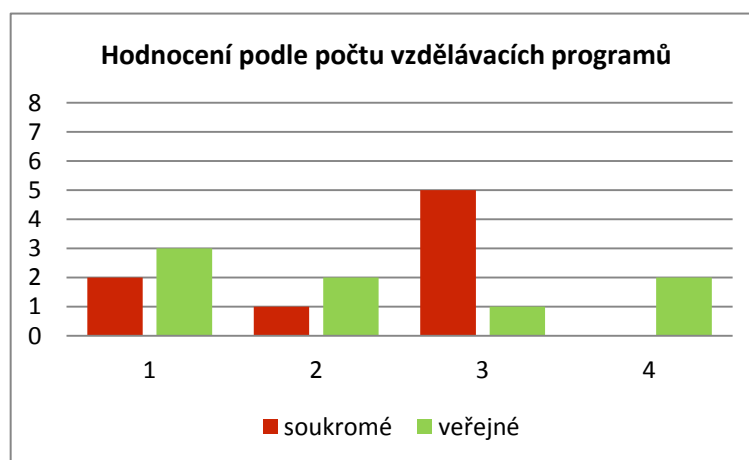
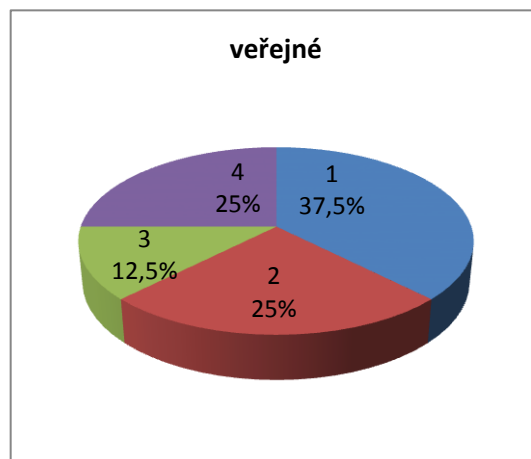
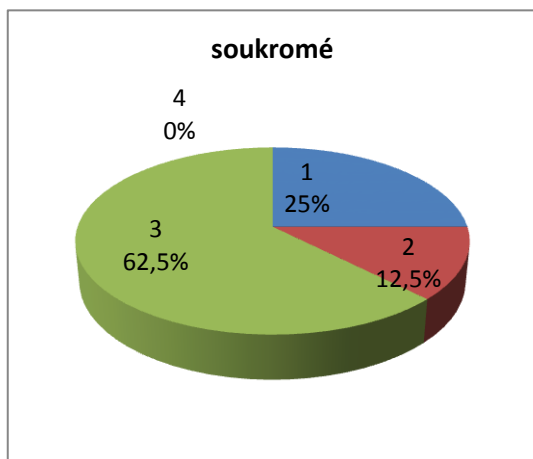
Vzdělávací program	Soukromé	Veřejné
RVP PV	6	8
Waldorfská škola	1	0
Montessori	1	1
Zdravá škola	3	4
Začít spolu	3	1
Daltonské školy	0	0
Vlastní materiál	5	4



Některé MŠ se řídí několika vzdělávacími programy současně.

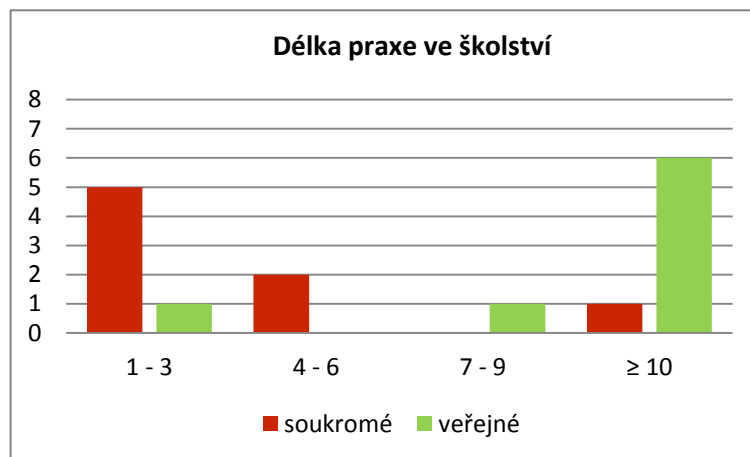
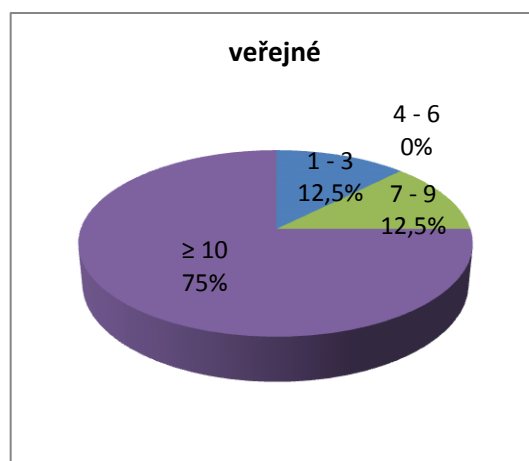
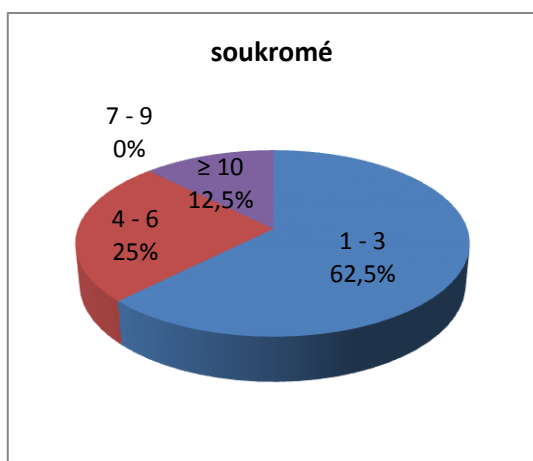
Hodnocení podle počtu vzdělávacích programů

Počet vzdělávacích programů	1	2	3	4
Soukromé	2	1	5	0
Veřejné	3	2	1	2



Délka praxe ve školství na pozici ředitelky/manažera

Praxe (roky)	1 - 3	4 - 6	7 - 9	≥ 10
Soukromé	5	2	0	1
Veřejné	1	0	1	6



4.3. Komparace výsledků dotazníkového šetření – zjištěné rozdíly, shody

ROZDÍLY	SHODY
Spokojenost se zřizovatelem	Znalost a ztotožnění se strategickými cíli
Informovanost o škole na veřejnosti, propagace školy všemi zaměstnanci	Definování pravomocí zaměstnanců v rámci pracovních náplní
Závaznost ŠVP PV a podíl zaměstnanců na jeho tvorbě	Definování odpovědností a obeznámenost zaměstnanců v rámci jejich pracovních náplní
Spolupráce se zřizovatelem	Prostor při vytváření neformálních vztahů
Volnost při výběru a přijímání nových zaměstnanců	
Otevřený dialog mezi zaměstnanci	
Spolupráce se zřizovatelem v oblasti materiálního zabezpečení školy	
Řešení požadavků škol o zvýšení rozpočtu zřizovatelem	
Získávání financí pro školu z jiných zdrojů (např. granty, dotace)	
Uspokojování všech zájemců vzhledem ke kapacitě školy	
Oblast kontrolní činnosti	
Pracovní nasazení zaměstnanců	
Finanční motivace zaměstnanců	
Finanční motivace manažerů ze strany zřizovatele	
Volba vzdělávacího programu	
Doba praxe ve školství na pozici ředitelky	

DISKUZE

V kontextu s teorií se potvrdilo, že myšlenky autorů, ze kterých jsem čerpala, se promítají také do praxe a implementace managementu, do života mateřských škol.

Management mateřských škol v soukromém a veřejném sektoru plní veškeré manažerské funkce, liší se hlavně v oblasti komunikace se zřizovatelem, investic, motivování zaměstnanců, možnosti výběru pracovníků, a jejich nasazení ve výchovně-vzdělávacím procesu.

Na základě šetření můžeme konstatovat, že v oblasti komunikace se zřizovatelem jsou mnohem více spokojeny školy zřizované soukromým vlastníkem, kdy spokojenost vyjadřuje plných 100 % respondentů ze soukromých škol, oproti pouhým 25 % respondentů z mateřských škol zřizovaných veřejným vlastníkem.

S informovaností školy na veřejnosti je nespokojeno 37,5 % ze soukromého sektoru a ve veřejných mateřských školách činí nespokojenost jen 12,5 % respondentů.

Velké rozdíly byly na základě analýzy výsledků dotazníkového šetření zjištěny v kontrolní oblasti. V soukromém sektoru není kladen takový důraz na hospitační činnost a není ve všech zkoumaných školách stanoven harmonogram kontrolní a hospitační činnosti. V mateřských školách soukromého sektoru má pouhých 37,5 % ředitelek vypracován harmonogram kontrolní a hospitační činnosti, na rozdíl od ředitelek z veřejných mateřských škol, kdy plných 87,5 % má zhotoven harmonogram kontrolní a hospitační činnosti. Šetřením bylo zjištěno, že hospitace v soukromých mateřských školách provádí 62,5 % ředitelek, u veřejných mateřských škol je hospitace prováděna u celých 100 % dotazovaných. Hospitace, jako nástroj kontroly, je vnímána u soukromých mateřských škol v pouhých 37,5 %, oproti 75 % ve veřejných mateřských školách.

Komparace výsledků šetření prokázala výrazné rozdíly ve spokojenosti manažerů se zřizovatelem ve finanční oblasti při zajišťování materiálního zabezpečení a při požadavcích na zvýšení rozpočtu školy, kdy v obou případech je spokojenost ředitelek ze soukromých mateřských škol 100 %.

Byl prokázán velký rozdíl v oblasti získávání financí škol z jiných zdrojů, například dotacemi a granty. V této oblasti, dle šetření, soukromé mateřské školy v 87,5 % nezískávají finance z těchto zdrojů. Veřejné mateřské školy využívají jiných zdrojů v 50 %.

Ve veřejných mateřských školách je dle šetření závazným kurikulem Rámcový vzdělávací program předškolního vzdělávání, který si některé školy doplňují jinými vzdělávacími programy. Soukromé mateřské školy, zařazené do sítě škol a školských zařízení, realizují výchovně-vzdělávací činnost závazně podle Rámcového vzdělávací-

ho programu předškolního vzdělávání a doplňují ji alternativními vzdělávacími programy dle vlastního zaměření a strategického cíle školy.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že dvě mateřské školy v soukromém sektoru nemají Rámcový vzdělávací program jako své závazné kurikulum a nepracují podle tohoto vzdělávacího programu. Analýzou dotazníkového šetření jsem zjistila, že ve všech zkoumaných veřejných mateřských školách je Rámcový vzdělávací program závazným kurikulem a některé veřejné mateřské školy jej doplňují dalšími vzdělávacími programy. Na základě dotazníkových šetření jsem zaznamenala, že jsou patrné zásadní rozdíly také v oblasti uspokojování zájemců vzhledem ke kapacitě škol. Mateřské školy v soukromém sektoru nejsou schopny uspokojit své zájemce v 12,5 %. Ve veřejných mateřských školách je situace zcela jiná. Mateřské školy ve veřejném sektoru nejsou vzhledem ke kapacitě školy a vysoké poptávce schopny uspokojit všechny zájemce v celých 100 %.

Dotazníkové šetření odhalilo velké rozdíly obou sektorů v oblasti personální. Ředitelky soukromých mateřských škol se ve svých odpovědích 100% shodly na tom, že mají volnost při výběru svých zaměstnanců. Ve veřejných mateřských školách mají ředitelky, dle mého šetření, menší možnost volby, a to 75 %. Byly zjištěny rozdíly v pracovním nasazení pracovníků. Mnohem vyšší pracovní nasazení vykazují zaměstnanci v mateřských školách v soukromém sektoru, protože musí obstát ve velké konkurenci. Zaměstnanci soukromých mateřských škol jsou, dle výsledků dotazníkového šetření, mnohem více ochotní, ve srovnání se zaměstnanci veřejných mateřských škol, pracovat nad rámec svých povinností a sami navrhnou inovace.

V otázce možnosti finančního ohodnocení zaměstnanců je patrný velký rozdíl. Ředitelky soukromých mateřských škol mají ve srovnání s ředitelkami z veřejného sektoru mnohem vyšší možnost finančně motivovat své zaměstnance. S finanční motivací ředitelek ze strany zřizovatele jsou výrazně spokojenější opět ředitelky ze soukromého sektoru. Mimo dotazníková šetření jsem zjistila rozdíl ve výši školného mezi mateřskými školami v soukromém a veřejném sektoru. Školné ve veřejných mateřských školách se pohybuje v řádu stovek korun, oproti školnému v soukromém sektoru, kde hovoříme o tisících korunách.

Rozdíl mezi oběma sektory je patrný také v délce působení ředitelek ve školství na pozici ředitelky školy. Analýza dotazníkového šetření prokázala v této oblasti zjištění, že v soukromých mateřských školách jsou manažery na pozici ředitelky v 62,5 % v době do 3 let praxe, ve veřejném sektoru činí doba praxe ve školství na pozici ředitelky v 75 % více než 10 let. Shody bylo dosaženo v oblasti znalosti strategických cílů, stanovení a znalostí odpovědností a pravomocí zaměstnanců. Překvapujícího zjištění bylo dosaženo v dotazníkové položce, kde jsou ředitelky dotazovány na možnou volbu

působení ve stejném typu školy v budoucnosti, při čemž 100 % ředitelek v soukromém sektoru by při rozhodování o své budoucnosti opět volilo stejný typ školy, na rozdíl od veřejného sektoru, kde ano odpovídá 25 % ředitelek.

Výsledky dotazníkového šetření předložím k nahlédnutí ředitelům zkoumaných mateřských škol a pro komparaci mému zřizovateli veřejné mateřské školy, pro rozšíření si poznatků a možnému srovnání výsledků dotazovaných respondentů z mateřských škol obou sektorů.

ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem se zabývala managementem mateřských škol v soukromém a veřejném sektoru. Vzhledem k tomu, že management mateřských škol vychází ze školského managementu a ten z obecného managementu, popsala jsem základní pojmy týkající se managementu a zároveň jsem průběžně seznamovala s aplikací managementu do podmínek škol a mateřských škol.

Za zakladatele managementu lze pokládat Petera Druckera, který se považuje za klasika managementu. Ve svých knihách se zabýval také managementem organizací. Školský management vychází z obecného managementu a je s ním spjat. Školský management má svá specifika, která byla vysvětlena v předcházejících kapitolách. Školským managementem se zabývají autoři Prášilová, Světlík, Eger, Hanzelka, Průcha a další uznávaní autoři, ze kterých jsem ve své bakalářské práci čerpala. Managementem mateřských škol se podrobně zabývá například Bečvářová.

Na začátku bakalářské práce jsem se zaměřila na vymezení některých základních pojmů, týkajících se managementu. Popsala jsem pojmy management, management školy, organizace, manažer, manažerské funkce, mateřská škola, soukromá mateřská škola. Seznámila jsem se s managementem v podmínkách škol a jeho členění. Uvedla jsem základní legislativní ukotvení mateřských škol veřejných a soukromých. Věnovala jsem se podrobněji manažerským funkcím a teoretickému pohledu na tuto problematiku, protože chod mateřské školy bez managementu není možný. Zmínila jsem se o personálním zajištění škol a specifiku mateřských škol. Svě teoretické východisko jsem založila na teoretické problematice managementu. V bakalářské práci jsem se zaměřila na manažerské funkce, mateřskou školu a manažery. Manažerské funkce jsem popsala v předcházejících kapitolách z hlediska pohledu uznávaných autorů.

Cíle bakalářské práce bylo dosaženo výzkumným šetřením. Věnovala jsem se popisu výzkumného šetření. Položky dotazníkového šetření jsem tvořila na základě teoretických poznatků z managementu a přizpůsobila je prostředí mateřských škol. Popsala jsem realizaci výzkumného šetření. Podrobně jsem popsala analýzu výzkumného šetření. Jsou zde zaznamenány výsledky dotazníkového šetření. Dotazníky byly vyhodnocovány na základě odpovědí respondentů, jimiž bylo celkem 16 ředitelky mateřských škol. 8 respondentů pocházelo z mateřských škol soukromého sektoru a 8 respondentů z řad ředitelky z mateřských škol veřejného sektoru. Výsledky komparace dotazníkového šetření jsou zaznamenány v tabulkách a grafech, proto jsou uvedeny přímo v textu.

V rámci výzkumného šetření jsem se zaměřila na management mateřských škol v soukromém a veřejném sektoru. K managementu ve veřejném sektoru mám blízko, vzhledem k mé pozici ředitelky mateřské školy. Zním problematiku veřejných mateřských škol. Vzhledem k vysokým počtům dětí a nedostatečné kapacitě školy, kde působím, spolupracuji s blízkými soukromými mateřskými školami, které naopak shání zákazníky. Jako ředitelku mateřské školy mě zajímalo zjistit možné rozdíly a shody obou sektorů v oblasti managementu a tím propojit teoretické poznatky s praktickými. V budoucnu by bylo zajímavé zabývat se managementem obou sektorů v dalších oblastech, například v oblasti vzdělávání ředitelů škol a jejich zaměstnanců a v rámci výzkumného šetření proniknout hlouběji do těchto oblastí.

Analýzou dotazníkových šetření jsem zjistila odpovědi na základní otázky managementu v obou sektorech, podkryla jejich možné rozdíly a shody.

Výsledky a zjištění dotazníkových šetření mohu prezentovat na setkáních se zřizovatelem, se zástupci města a na setkání ředitelek mateřských škol, s přizváním a spoluprací ředitelek ze soukromých mateřských škol.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael, STEPHENS T. *Management a leadership*. Vyd. 1. Praha: Grada publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2177-4
- BEČVÁŘOVÁ, Zuzana. *Současná mateřská škola a její řízení*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-537-7
- BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN P. a ŠULEŘ O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, a. s., 2008. ISBN 978-80-251-2235-8
- BLAŽEK, Ladislav. *Management, organizování, rozhodování, ovlivňování*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a. s. 2011. ISBN 978-80-247-3275-6
- CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Základy managementu*. Olomouc: UP v Olomouci, 2009. ISBN 978-80-244-2352-4
- CEJTHAMER, Václav, DĚDINA J. *Management a organizační chování*. Vyd. 2. Praha: Publishing, a. s. 2010. ISBN 978-80-247-3348-7
- DĚDINA, Jiří., ODCHÁZEL J. *Management a moderní organizování firmy*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a. s. 2007. ISBN 978-80-247-2149-1
- DRUCKER, Peter F. *Management budoucnost začíná dnes*. Praha: management Press, 1992. ISBN 80-85603-00-4
- DRUCKER, Peter F. *Řízení neziskových organizací*. Praxe a principy. Praha: Management Press. 1994. ISBN 80-85603-38-1
- DRUCKER, Peter F., MACIARIELLO J. *Drucker na každý den*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-140-2
- DRUCKER, Peter. *Efektivní vedoucí*. Vyd. 2. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-189-8
- EDERSHEIM, Elizabeth Haas. *Management podle Druckera*. Praha: Management Press. 2008. ISBN 978-80-7261-181-2
- EGER, Ludvík. *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*. Vyd. 1. Plzeň: Fraus, 2006. ISBN 80-7238-6
- HANZL, Jan a kol., ČERMÁK J. *Školské zákony 2012*. Praha: Golden Books, s. r. o. 2012. ISBN 978-80-905075-3-1
- LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3902-1
- MERITUM., *Řízení školy*. Praha: Aspi, a. s., 2009. ISBN 978-80-7357-413-0
- MLÁDKOVÁ, Ludmila, JEDINÁK P. a kol. *Management*. Plzeň. Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s. r. o., 2009. ISBN 978-80-7380-230-1

- PITRA, Zbyněk. *Základy managementu*. Vyd. 1. Praha: Kamil Mařík- Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-33-7
- PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Projektování v mateřské škole*. Vyd. 1. Olomouc: Nakladatelství Hanex, 2004. ISBN 80-85783-44-4
- PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele*. Vyd. 1. Olomouc: UP v Olomouci, 2003. ISBN 80-244-0676-4
- PRŮCHA, Jan. *Pedagogická encyklopedie*. Vyd. 1. Praha: Portál, s. r. o., 2009. ISBN 978-80-7367-546-2
- STÝBLO, Jiří. *Management současný a budoucí*. Vyd. 1. Praha: Kamil Mařík - Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-67-2
- SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 2. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2009. ISBN 978-80-7357-494-9
- VEBER, Jaromír a kol. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Vyd. 2. Praha: Management Press., 2009. ISBN 978-80-7261-200-0
- VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ O. *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. Vyd. 3. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-94-8
- VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ O. *Moderní management v teorii a praxi*. Vyd. 3. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1

PŘÍLOHA - Dotazník

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

prosím o Vaši pomoc při zpracování mé bakalářské práce na téma: „Management mateřských škol v soukromém a veřejném sektoru“.

Na základě vyhodnocení dotazníků bych chtěla zjistit Váš pohled na management v jednotlivých typech škol.

Vaše dotazníky jsou anonymní a veškeré údaje budou sloužit výhradně ke studijním účelům.

Velice děkuji za Váš čas a spolupráci při vyplňování tohoto dotazníku.

Jste: (vyberte a označte křížkem)

Ředitel/ka v:	
Státní mateřské školy	
Soukromé mateřské školy	

Jaká je Vaše doba praxe ve školství ve funkci ředitele/ky, manažera? (označte křížkem):

1 – 3	
4 – 6	
7 – 9	
10 a více	

1. část

(vyberte v každém řádku jednu z možností a **označte ji křížkem**)

Dotazy:	ANO	SPÍŠE ANO	NE	SPÍŠE NE
1. Jste spokojen/a s komunikací se zřizovatelem?				
2. Jste spokojen/a s informovaností veřejnosti o Vaší škole?				
3. Znáte strategické cíle Vaší školy?				
4. Jste ztotožněna/ztotožněn se strategickými cíli Vaší školy?				
5. Je pro Vaši školu RV PV závazným dokumentem?				
6. Na tvorbě ŠVP PV se podíleli všichni zaměstnanci?				

7. Jsou definovány pravomoci všech zaměstnanců v rámci jejich pracovních náplní?				
8. Je definována odpovědnost všech zaměstnanců v rámci jejich pracovních náplní?				
9. Jsou jednotlivé odpovědnosti zaměstnanců známy všem pracovníkům?				
10. Máte volnost při výběru zaměstnanců?				
11. Je ve Vaší organizaci dostatečný prostor pro vytváření neformálních vztahů?				
12. Dochází k otevřenému dialogu mezi Vámi a zaměstnanci?				
13. Jste spokojena se spoluprací v oblasti materiálního zabezpečení školy zřizovatelem?				
14. Jsou zřizovatelem řešeny Vaše případné požadavky na zvýšení rozpočtu školy?				
15. Získáváte finance pro školu i z jiných zdrojů, mimo rozpočet? (Např. sponzorské dary, dotace, granty)				
16. Jste schopni vzhledem ke kapacitě školy uspokojit všechny zájemce?				
17. Podílejí se všichni zaměstnanci na propagaci školy?				
18. Pokud byste se opět rozhodoval/a o své budoucnosti, vybrala byste si působení ve stejném typu školy, kde momentálně pracujete?				

2. část

(označte křížkem ANO- NE)

		ANO	NE
1.	Máte vypracován plán (harmonogram) kontrolní činnosti?		
2.	Probíhají na Vaší škole hospitace?		
3.	Vnímáte hospitaci jako nástroj kontroly?		
4.	Jsou, na Vašem pracovišti, pedagogické rady místem námětů, diskuzí a závěrů z kontrolní činnosti?		

3. část

(Ohodnoťte číselnou škálou 1–10, křížkem označte požadované číslo, 1 = nejslabší hodnocení, 10 = vynikající hodnocení)

1. Zaměstnanci pracují jen podle nejnutnějších potřeb zaměstnavatele.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Zaměstnanci jsou ochotni pracovat nad rámec svých povinností, sami navrhuji inovace.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. část

(Ohodnoťte číselnou škálou 1 – 10, křížkem označte požadované číslo, 1 = nejslabší hodnocení, 10 = nejvyšší hodnocení)

1. Jste spokojen/a s finanční situací Vaší školy?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Máte možnost ovlivnit financování Vaší školy v oblasti investic?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Máte možnost dostatečně finančně motivovat Vaše zaměstnance?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. Jste dostatečně finančně motivován/a pro svoji manažerskou funkci ze strany zřizovatele?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5. část

(Označte křížkem variantu, která je pro Vaši školu aktuální)

1. Je pro Váš typ školy možná volba vzdělávacího programu?

ANO	NE

2. Z jakého vzdělávacího programu jste vycházeli při tvorbě Školního vzdělávacího programu na Vaší škole?

RVP PV	
Waldorfská škola	
Montessori	
Zdravá škola	
Začít spolu	
Daltonské školy	
Vlastní materiál	