

Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

Katedra sociologie a andragogiky

Monika Jansová

Školský management

**VLIV PROSTŘEDÍ NA ŘÍZENÍ PRÁVNÍHO SUBJEKTU TVOŘENÉHO
VĚTŠÍM POČTEM MATEŘSKÝCH ŠKOL**

**THE INFLUENCE OF THE ENVIRONMENT ON THE MANAGEMENT OF
A LEGAL ENTITY FORMED BY A LARGER NUMBER OF NURSERY
SCHOOLS**

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce: doc. PhDr. Michaela Prášilová Ph.D.

Olomouc 2013

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci na téma Vliv prostředí na řízení právního subjektu tvořeného větším počtem mateřských škol vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Trutnově dne 28. února 2013

Monika Jansová

Poděkování

Děkuji tímto doc. PhDr. Michaele Prášilové Ph.D. za odborné vedení, za poskytování cenných rad, podnětů a připomínek při zpracování bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	5
I TEORETICKÁ ČÁST	7
1 Slučování českých škol jako novodobý fenomén	7
1.1 <i>Vývoj řízení a správy škol</i>	7
1.2 <i>Právní subjektivita škol</i>	7
1.3 <i>Zkušenosti se slučováním škol</i>	9
2 Škola	12
2.1 <i>Škola jako specifická organizace</i>	12
2.2 <i>Řízení školy</i>	14
3 Prostředí školy	18
3.1 <i>Makroprostředí školy</i>	19
3.2 <i>Mezoprostředí mateřské školy</i>	22
I EMPIRICKÁ ČÁST	26
4 Charakteristika mateřské školy	28
4.1 <i>Faktory působící v okolí mateřské školy</i>	29
4.2 <i>Faktory z pohledu jednotlivých pracovišť školy</i>	39
4.3 <i>Shrnutí zjištěných skutečností</i>	46
ZÁVĚR	50
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ	52
SEZNAM ZKRATEK	55
SEZNAM OBRÁZKŮ	55
SEZNAM GRAFŮ	55
SEZNAM TABULEK	55
SEZNAM PŘÍLOH	56
ANOTACE	70

ÚVOD

Na sklonku školního roku 2002-2003 vešel v platnost zákon č. 284/2002, kterým se měnil zákon č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství. Na základě tohoto zákona musely všechny typy škol přejít k 1. 1. 2003 do právní subjektivity. Několikaleté spory, zda právní subjektivita do škol a školských zařízení patří, nebo nepatří, tak dostaly rozřešení. Tímto povinným přechodem škol do právní subjektivity bylo zřizovatelům umožněno slučování škol. V našem městě této situace zřizovatel využil a dne 1. 1. 2003 usnesením zastupitelstva města, zřídil samostatný právní subjekt mateřských škol sloučený z jedenácti odloučených pracovišť. Pracuji na ředitelství tohoto subjektu v ekonomickém oddělení, takže jsem v „centru dění“ a každodenně zjišťuji, že tato škola, jako ostatně všechny organizace, funguje v určitém prostředí, které ji ovlivňuje.

Aby škola jako otevřený systém byla úspěšná a dobře fungovala, je důležité při jejím řízení reflektovat vnější vlivy, a proto jsem si za cíl své bakalářské práce dala identifikovat faktory vnějšího prostředí, které v současnosti ovlivňují fungování školy jako sloučeného subjektu a objasnit podstatu i možné dopady jejich vlivu na rozvoj školy.

Cílem teoretické práce je objasnit fenomén slučování českých škol, popsat vnější prostředí školy jako specifické organizace a vysvětlit pojmy: právní subjektivita školy, prostředí školy a řízení školy.

Cílem empirické části je uvést faktory vnějšího prostředí, které v současnosti ovlivňují fungování konkrétní mateřské školy jako sloučeného subjektu a objasnit podstatu i možné dopady jejich vlivu na rozvoj školy.

K dosažení cíle bakalářské práce bude použita deskripce a následná analýza vnějšího prostředí mateřské školy, analýza dokumentů mateřské školy a polostrukturovaný rozhovor s vedením školy.

Očekávaný přínos práce spočívá ve shromáždění poznatků o poměrně novém fenoménu české školy pojaté jako sloučený subjekt, specificky pak o možných vlivech vnějšího prostředí na školu jako sloučený subjekt. Zjištění z provedeného šetření může být použito k tvorbě rozvojového plánu konkrétní školy, v dalších školách pak jako inspirace při situační analýze školy a vytváření obdobných plánů.

Práce je tvořena dvěma částmi, teoretickou a empirickou. Teoretická má tři kapitoly. V první kapitole je vysvětlen fenomén slučování škol, ve druhé je popsána škola jako specifická organizace a její řízení a v poslední kapitole je specifikováno prostředí školy, jeho členění a analýza. Empirická část má jednu kapitolu a v souladu s cílem práce se věnuje

charakteristice školy, faktorům působících v okolí školy a popisu rozhodujících vlivů, které mohou školu ve větší či v menší míře ohrozit, nebo jí naopak nabídnou příležitosti k jejímu rozvoji.

Součástí práce je seznam použité literatury a zdrojů, seznam zkratek a přepis uskutečněného rozhovoru.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 Slučování českých škol jako novodobý fenomén

Slučování škol v České republice je podmíněno přechodem škol do právní subjektivity a lze se s ním setkat až v novodobé historii českého školství, přesněji po devadesátém roce minulého století. Přechod škol do právní subjektivity, o němž pojednává následující text, je jen jednou z mnoha změn, které se v tomto období v českém školství realizovaly.

1.1 Vývoj řízení a správy škol

Spolu s politickými a ekonomickými změnami, které prodělávala celá společnost, měnilo svou podobu i české školství. Před rokem 1989 byl systém řízení a správy školství vysoce centralizovaný. Správa škol regionálního školství a jeho financování byly v kompetenci Ministerstva vnitra, které řídilo jeho jednotlivé úrovně prostřednictvím školských odborů národních výborů. Po roce 1989 došlo k rozsáhlé decentralizaci správy školství. Přijetím jednoho z prvních zákonů v porevolučním období, zákona č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, byly správní kompetence soustředěny do rukou Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (dále MŠMT) a byly zřízeny školské úřady. Změnu přinesla reforma veřejné správy, jejíž přípravná fáze začala v roce 2000. Dnem 1. ledna 2001 byl zahájen proces přechodu státních škol a školských zařízení do působnosti kraje a obce. Kraje a obce se plně ujaly svých kompetencí ve školství a převzaly tak dřívější zřizovatelskou funkci MŠMT.

Schválením nového zákona č. 284/2002 Sb., kterým se měnil zákon č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, nastala další změna. Tento nový zákon ukládal v § 24 odst. 4 obci nebo kraji, který je zřizovatelem předškolního zařízení, školy nebo školského zařízení, která nemá právní subjektivitu a není organizační součástí jiného předškolního zařízení, školy nebo školského zařízení, které právní subjektivitu má, zabezpečit změnu právní formy do 1. 1. 2003 (Zákon č. 284/2002 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství), tzn. zajistit přechod do právní subjektivity.

1.2 Právní subjektivita škol

Právní rámec právní subjektivity je zakotven v § 18 a § 19 zákona č. 40/1964 Sb., občanského zákoníku v platném znění a představuje způsobilost vystupovat v právních

vztazích vlastním jménem a způsobilost vlastními právními úkony nabývat práv a brát na sebe povinnosti (Zákon č. 40/1964 Sb., Občanský zákoník).

O právní subjektivitě škol se začalo hovořit poprvé na začátku 90. let, kdy se zánikem krajů přešly, na základě zákona č. 171/1990 Sb., kterým se měnil a doplňoval zákon č. 29/1984 Sb., o soustavě základních a středních škol (školský zákon), všechny střední školy do právní subjektivity. Mateřské a základní školy se pak mohly stát právním subjektem za podmínky souhlasu pracovníků školy a zřizovatele. V této době školy nevěděly, co právní subjektivita obnáší, a různě zvažovaly, jestli svého zřizovatele požádají o přiznání právní subjektivity.

Po delší diskusi se v roce 1993 pro právní subjektivitu dobrovolně rozhodlo prvních čtrnáct mateřských škol v břeclavském okrese a v roce 1994 už fungovaly každá za sebe. Přechod do právní subjektivity pro ředitelky znamenal práci navíc, ale zároveň větší samostatnost a svobodu v rozhodování. Postupně se přidávaly další mateřské školy a teprve až po roce 1996 je následovaly první základní školy (Štefflová, 2003).

Situace se změnila schválením výše zmiňovaného zákona č. 284/2002 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, kdy se zánikem institucí na okresní úrovni stala právní subjektivita škol povinnou. Pro školu nově získaná právní subjektivita znamenala větší samostatnost při rozhodování o finančních a rozpočtových záležitostech, možnost hospodařit s majetkem v rozsahu, který zřizovatel vymezil ve zřizovací listině. Dále mohla začít samostatně rozhodovat v pracovněprávních záležitostech, měla možnost si zřídit doplňkovou činnost a nakládat po předchozím souhlasu zřizovatele se svým hospodářským výsledkem. Vznikla tak samostatná účetní jednotka, která měla nová práva, ale také nové povinnosti.

Pro snadnější přechod škol do právní subjektivity byla vydána MŠMT tzv. Metodická pomoc školám, předškolním zařízením a školským zařízením zřizovaným obcí (2002). Tato metodická pomoc objasňovala důvody přechodu škol a školských zařízení do právní subjektivity a možnosti dosažení této přeměny, dále postup pro získání právní subjektivity a v neposlední řadě důsledky nezajištění přeměny organizační složky obce na příspěvkovou organizaci k 1. 1. 2003.

Na základě přechodu do právní subjektivity vznikaly příspěvkové organizace. Příspěvkovou organizaci zřizuje územně samosprávný celek pro takové činnosti ve své působnosti, které jsou zpravidla neziskové a jejichž rozsah, struktura a složitost vyžadují samostatnou právní subjektivitu. Její právní rámec je zakotven v § 23 a § 27 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.

Při zřizování příspěvkové organizace musí zřizovatel vykonat potřebné právní kroky:

- vydat o vzniku příspěvkové organizace zřizovací listinu, která má povinný obsah, daný § 27 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů,
- vznik příspěvkové organizace oznámit Ústřednímu věstníku České republiky do 15 dnů,
- podat návrh na zápis do obchodního rejstříku.

Zřizovatel může příspěvkovou organizaci rozdělit, sloučit nebo zrušit na základě jím vydaným rozhodnutím, kterým určí, v jakém rozsahu přechází její majetek, práva a závazky na nové, anebo přejímající organizace. Ke sloučení nebo splynutí příspěvkové organizace může dojít pouze u příspěvkových organizací téhož zřizovatele (Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů). Vznik příspěvkové organizace školy či školského zařízení s sebou přináší vyšší nároky na účetnictví podle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění změn a doplňků. Své výkony příspěvková organizace poskytuje za úplatu, která je nižší, než jsou její náklady, a proto musí dostávat příspěvek.

Na základě povinné právní subjektivity, snižujícího se počtu žáků a vysokých skutečných nákladů na jednoho žáka, zřizovatelé zahájili slučování škol. Což znamená, že se slučovaly mateřské školy, základní školy s mateřskými, ale i střední školy. Rozhodnutí o slučování škol neprobíhalo na základě žádného doporučení MŠMT, ale bylo výhradně záležitostí jejich zřizovatelů. Toto slučování přinášelo řadu pozitivních, ale i negativních zkušeností.

1.3 Zkušenosti se slučováním škol

Problematika slučování škol je s ohledem na různé varianty tohoto slučování poměrně rozsáhlá, a proto se tato práce zaměřuje pouze na slučování mateřských škol, jejichž zřizovateli jsou územně samosprávné celky.

Možné výhody a nevýhody slučování škol uvedl již v roce 1996 J. Světlík ve své knize Marketing školy: „Slučování škol s sebou kromě zvýšení politické síly nové školy přináší především ekonomické výhody, náklady na výuku žáka na velké škole jsou nižší a škola má lepší finanční podmínky pro svůj rozvoj. Slučování škol však má i své stinné stránky. Kromě vyřešení citlivé otázky managementu nové školy s sebou nese problémy kulturní, motivační, mezilidských vztahů aj.“ (tamtéž, s. 91)

V současnosti lze konstatovat, že o zkušenostech škol, které vznikaly sloučením, existují jen kusé poznatky. Pokud se týká mateřských škol, je například známo ze zpráv České školní inspekce (dále ČŠI), že situace v jednotlivých regionech byla velmi rozdílná. Obecně

došla ČŠI k těmto poznatkům: „Čím větší subjekt, tím složitější je organizace jeho práce a tím komplikovanější je i provedení inspekce.“ (Štefflová, 2004, nestr.)

Inspekce nenavštívila zdaleka všechna sloučená zařízení, ale určitá zjištění již po roce existence sloučení měla. V první řadě se ukázalo, že efektivní může být ještě spojení čtyř až šesti pracovišť a se zvyšujícím se počtem narůstají problémy z komplikace řízení, z odosobnění, ze ztráty identity jednotlivých, původně samostatných pracovišť. Ze zpráv, které mělo ústředí ČŠI k dispozici, vyplynulo, že identita jednotlivých zařízení byla ve většině případů zachována (Štefflová, 2004).

„Školy pokračují ve stylu práce, na jaký byly zvyklé. Dominantním prvkem každého pracoviště je osobnost zástupkyně ředitelky nebo vedoucí učitelky – podle toho, jaké má na té které škole pověření. Objevuje se také upozornění, že vedoucí učitelky mají často kompetence, které jim ze zákona nepřísluší – v plném rozsahu plánují, kontrolují i to, co by neměly.“ (Štefflová, 2004, nestr.)

Jak vyplývá ze závěrů ČŠI, nebylo zaznamenáno, že by se sloučení škol promítlo do zvýšení kvality práce jednotlivých odloučených pracovišť, rovněž ani nebylo zaznamenáno, že by toto sloučení přinášelo velká negativa.

V současné době v České republice existuje 4 880 samostatných právních subjektů mateřských škol. Z toho přibližně 9 % tvoří samostatné právní subjekty, které se skládají z více pracovišť, jsou tzv. sloučené. Ve všech krajích převládají většinou samostatné právní subjekty, které se skládají ze dvou, tří až čtyř pracovišť (podrobně viz. tabulka v příloze číslo 1). Velké právní subjekty s osmi a více pracovišti jsou ojedinělé a jejich přehled je uveden v následující tabulce.

Tabulka 1- samostatné právní subjekty mateřských škol skládající se z osmi a více odloučených pracovišť

Kraj	Adresa samostatných právních subjektů mateřských škol	Počet pracovišť	Počet dětí
Středočeský kraj	Benešova 149, Kutná Hora	8	487
	V Olšinkách 700, Neratovice	8	545
Plzeňský kraj	Studentská 601, Klatovy	10	870
Karlovarský kraj	Krušnohorská 16, Karlovy Vary	8	810
	Komenského 7, Karlovy Vary	8	768
Ústecký kraj	Masarykova 30, Litoměřice	11	959
	Lidická 44, Most	15	1330
	Smetanovy sady 1558, Jirkov	9	744
	Šafaříkova 4335, Chomutov	14	1404
Královéhradecký kraj	Komenského 485, Trutnov	11	1022
Kraj Vysočina	Březinova 114, Jihlava	18	1338
	Příčná 191, Havlíčkův Brod	10	698
Zlínský kraj	Svatováclavská 943, Uherské Hradiště	9	795

Zdroj: Rejstřík škol MŠMT

Z uvedené tabulky je zřejmé, že nejvíce právních subjektů s velkým počtem odloučených pracovišť vzniklo v Ústeckém kraji. V kraji Vysočina dne 1. 1. 2003 statutární město Jihlava zřídilo největší právní subjekt, který se skládá z 18 odloučených pracovišť, v současné době se zde vzdělává 1338 dětí.

Situace v České republice se však neustále mění, jelikož zřizovatelé na základě ekonomické situace, nebo na základě jiných podnětů zřizují další právní subjekty sloučené z více mateřských škol. Nejedná se ale o nevratný krok. Bylo zaznamenáno i několik případů, kdy se právní subjekty rozdělují. Například v Libereckém kraji v Jablonci nad Nisou vznikl 1. 1. 2003 samostatný právní subjekt sloučený ze 17-ti odloučených pracovišť. Po dvou letech byl tento provoz vyhodnocen a výsledná zpráva potvrdila převahu pozitiv nad negativy, přesto v roce 2005 dvě odloučená pracoviště podala oficiální žádost o samostatnou právní subjektivitu, která jim byla zřizovatelem schválena. V roce 2009 dalších osm odloučených pracovišť požádalo o samostatnou právní subjektivitu, která jim byla rovněž umožněna. Poté zajišťovalo předškolní vzdělávání dvanáct samostatných právních subjektů. Poslední změna nastala dne 31. 12. 2011, kdy došlo rozhodnutím zřizovatele k transformaci poslední mateřské školy, která byla sloučena z více pracovišť. Tato mateřská škola byla od 1. 1. 2012 rozdělena na samostatné právní subjekty (Město Jablonec, 2011).

Vzhledem k tomu, že rozdělení na jednotlivé právní subjekty není běžné a legislativa s ním spojená je velmi náročná, zřizovatel přistupuje k tomuto kroku jen výjimečně.

2 Škola

„Školy jsou součástí širšího systému uspořádaných jednotek, které se snaží – každá po svém – naplnit určitý specificky vymezený účel své existence.“ (Pol, 2007, s. 11)

Na školu můžeme pohlížet jako na:

- instituci,
- organizaci.

Z pohledu instituce vychází z povinného napojení na jednotný vnější rámec, který je pro školu závazný. Školu lze tedy vnímat jako instituci, jejímž úkolem a povinností je při své činnosti respektovat daná vnější pravidla (ekonomická, právní, společensko-politická, hygienická apod.).

Z jiného pohledu lze školu označit za organizaci, která má své specifické rysy.

2.1 Škola jako specifická organizace

Škola je pojímána nejen jako instituce, ale i jako organizace, jelikož formuluje svou dlouhodobou představu, formuluje středně a krátkodobé cíle, kultivuje svou kulturu, nakládá se zaměstnanci a materiálními zdroji a komunikuje s vnějším prostředím. Způsob jakým prostor, který má k dispozici využívá pro svůj rozvoj, dává škole její jedinečný ráz.

Shrnou-li se zjištěné poznatky, lze dojít k závěru, že škola je organizace, která musí přihlížet k institucionálním omezením, které přicházejí z jejího vnějšího prostředí.

Školu jako organizaci charakterizuje Prášilová (2009, s. 30): „Konkrétní škola pak je organizace, v níž dochází ke koordinaci kolektivního úsilí za účelem dosažení stanovených cílů. Je tvořena lidmi, kteří něco určitým způsobem dělají. Běžné organizace se při vytyčování svých dlouhodobých cílů zaměřují především na dosažení zisku. Cílem školy není vytvořit zisk, ale poskytnout kvalitní (a většinou veřejnou) službu za co nejefektivnějšího využití poskytnutých (převážně veřejných) prostředků.“

Dá se konstatovat, že škola účelově nevytváří zisk, ale přesto se česká škola v současnosti se snižováním demografické křivky a rozšířením vzdělávací nabídky dostává do tržního prostředí. Toto tržní prostředí je výjimečné a má své zvláštnosti, jelikož nabídka vzdělávacích programů a poptávka po nich nefunguje zcela tržně. Důvodů je několik a mezi nejhlavnější patří nízká informovanost domácností i státu o kvalitě a hodnotě nabízeného produktu. Mezi další důvody patří nefunkčnost jednoho z nejdůležitějších faktorů fungování trhu a tím je cena.

Prášilová (2009, s. 62) konstatuje: „Hlavní (a potřebnou) bariérou, která škole brání chovat se jednoznačně jako tržní subjekt, je zakázka společnosti na vzdělávání a výchovu zadaná prostřednictvím státu. Stát již sice nemá monopol na vzdělávání, přesto však zůstává jeho garantem a udržuje si výsadní postavení v jeho usměrňování a kontrole i u škol soukromých i církevních, pokud jsou zařazeny do rejstříku škol.“

Představa školy jako tržního subjektu je pro mnoho lidí nevhodná a srovnávat školu s firmou je podle nich nepřijatelné. Cíle školy a firmy jsou rozdílné, ale přesto mají řadu shodných atributů. Například - na trhu existují jak úspěšné a vynikající firmy i školy, po jejichž produktech je na trhu velká poptávka a rovněž existují firmy a školy, které úspěšné nejsou a hrozí jim zánik. I když můžeme najít několik shodných atributů, převládají mezi firmou a školou spíše rozdíly. Pro školu jsou typické její specifické rysy.

Specifika školy jako organizace (Prášilová, 2009, s. 31, 32):

- V oblasti vzdělávání a výchovy jde o specifickou cílevědomou činnost, jejímž smyslem je vzájemné působení lidí.
- Stanovení cílů je velmi obtížné, neboť cíle ve vzdělávání mají komplexní povahu a jejich vymezení je velmi těžké. Na školu jsou kladeny vysoké nároky.
- Pracovníci ve školství zastávají více funkcí, z důvodu nejednoznačnosti dělby práce a nedostatku finančních zdrojů.
- Pedagogičtí pracovníci mají srovnatelné vzdělání, jsou samostatní, kreativní, umí se rozhodovat a pracovat s informacemi. Jsou zvyklí se autonomně rozhodovat a většinou nejsou nakloněni plnit pokyny bez podrobného vysvětlení všech souvislostí.
- V resortu školství neexistuje systém personálního řízení, není zavedeno řízení výkonu, nejsou stanoveny požadované kompetence pracovníků. Za personální práci na jednotlivých školách a školských zařízeních odpovídají jejich ředitelé, kteří jsou zaměstnání přemírou úkolů a s ohledem na to, že na vykonávání funkce personálního manažera nebyli připravováni, zvládají nároky personální práce s různou kvalitou. V organizační struktuře školy existuje ještě další významná odlišnost od běžné organizace. I když je škola oficiálně vnitřně strukturovaná, ve skutečnosti dochází ve struktuře školy k neustálému pohybu a při řešení problémů a plnění úkolů se dynamicky mění hierarchie podřízenosti a nadřízenosti, anebo je zcela pominuta ve prospěch dosažení daného cíle.

- Kontrola a evaluace škol je velmi obtížná z důvodu nejasnosti a těžkou uchopitelností cílů. Evaluace výchovy a vzdělávání je velice nesnadná z důvodu složitosti zkoumaných jevů. Jestliže dochází k ekonomickým úsporám, dojde často i ke zhoršení výsledků v oblasti výchovy a vzdělávání (např. jestliže se přestanou dělit studenti do skupin při výuce jazyků, ušetří se sice plat učitele, ale efektivita vzdělávání klesá). Velké množství jevů lze hodnotit až po uplynutí určitého časového úseku a často až v mimoškolním prostředí.

2.2 Řízení školy

Pro proces řízení v českém prostředí zdomácněl anglický výraz management, který vychází z překladu anglického slova „manager“, tj. ten, kdo zařizuje, opatřuje. Kořeny výrazu management pak sahají k latinskému slovu „manus“, tj. ruka.

V literatuře je pojem management definován různě, zpravidla zdůrazňuje vedení lidí, předmět studia nebo funkce vykonávané vedoucími pracovníky. Armstrong definuje řízení takto: „Rozhodovat o tom, co dělat, a pak zabezpečit, aby se to udělalo pomocí efektivního využití všech zdrojů.“ (Armstrong, Stephens, 2008, s. 16)

Řízení je proces, jak definuje Bělohlávek, Košťan, Šuleř: „Proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.“ (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 24)

Obecným posláním managementu je tedy dosažení úspěšnosti organizace, dosažení cílů a jeho obsahová náplň se rozděluje na:

- základní manažerské funkce,
- specifické oblasti managementu.

Manažerské funkce jsou činnosti, které při své práci manažer vykonává. Ve světové manažerské literatuře existuje odlišná klasifikace manažerských funkcí. Jedna z nejrozšířenějších klasifikací dle Američanů Harolda Koontze a Heinze Weihricha, uvažuje členění základních manažerských funkcí na plánování, organizování, vedení a kontrolování.

- Plánování zahrnuje stanovení a výběr cílů, určení způsobů (činností) a prostředků potřebných pro jejich dosažení.
- Organizování vychází ze stanovených cílů organizace a zahrnuje pro lidi, kteří jsou v organizaci zřízení účelné organizační struktury.
- Vedení je proces motivování a ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní organizaci a napomáhali dosahování cílů organizace.

- Kontrolování zahrnuje porovnání dosažených cílů s plánovanými cíli (Koontz, Weihrich, 1993).

Manažerské funkce plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování se realizují postupně, i když dochází k jejich překrývání a postupnému zpřesňování.

Tyto funkce se konkretizují do různých oblastí života organizace a nabývají v nich specifického charakteru. Mezi specifické oblasti managementu patří například strategické řízení, řízení financí, řízení lidských zdrojů, řízení změn a kvality, marketing (řízení trhů), projektové řízení a další.

Ve školství se rozvinulo používání pojmu „školský management“. Pokud se týká pojmu „školský management“, uvádějí autoři Pedagogického slovníku (Průcha et. al., 2009, s. 306) výklad: „Řízení a organizace školství“ a dále objasňují:

- Víceúrovňový systém řízení a organizace školství od makroúrovně školského systému po řízení a organizaci školy. Na makroúrovni celého školského systému je v kompetenci ministerstva školství, na střední úrovni krajských úřadů, na úrovni lokální obecních úřadů. Úkolem školského managementu je plánování, organizování, financování, monitorování a kontrola škol v rozsahu působnosti příslušného orgánu.
- V užším významu – management školy – výkon funkce právního subjektu, řízení a organizace provozu školy, vedení lidí ve škole, plánování a hodnocení rozvoje školy, řízení pedagogického procesu, kontrolní činnost v dané škole, řízení vnějších vztahů školy a její reprezentace – public relations.
- Obor studia realizovaný v bakalářských studijních programech a v programech dalšího vzdělávání.

Řízení českého školství je upraveno zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. Tento zákon upravuje oblasti vzdělávání, vymezuje práva a povinnosti fyzických a právnických osob při vzdělávání, stanovuje podmínky, v nichž se uskutečňuje vzdělávání. Tento zákon rovněž vymezuje podíl státních správních orgánů i samosprávy na řízení školství.

Státní správu ve školství vykonávají:

- MŠMT a další ministerstva,
- krajské úřady,
- ČŠI,
- obecní úřady obcí s rozšířenou působností,

- ředitel školy, školského zařízení.

Samosprávu ve školství vykonávají:

- kraj v samostatné působnosti,
- obec.

Významné zřizovatelské a koncepční funkce plní MŠMT jako nejvyšší stupeň řízení školství a krajské úřady a obce jako nižší řídicí články. Současnou legislativou byly přesunuty kompetence z centrální úrovně státní správy směrem k decentralizované úrovni územních a obecních samospráv. Ve školství došlo k posílení autonomie škol.

„Řízení školství má za úkol vytvářet všestranně příznivé podmínky (politické, ekonomicko-finanční, materiálně-technické, administrativně-správní, organizační) pro kvalitní průběh pedagogického procesu a jeho maximální účinnost.“ (Prášilová, 2009, s. 48)

Pro zabezpečení kvalitního průběhu a maximální efektivity pedagogického procesu musí být účinné i řízení školy jako samostatného subjektu, neboli mikrořízení školy.

Prášilová (2009, s. 48) charakterizuje mikrořízení školy: „Mikrořízení školy označuje řídicí procesy uvnitř systému škola včetně řízení pedagogického procesu (výuky).“

Postavení škol jako právních subjektů a sloučení škol s sebou přineslo velké nároky na řízení procesů školy. Tyto řídicí procesy vykonává ve škole vrcholový management školy, kam patří ředitel školy, který je do funkce jmenován zřizovatelem na základě konkurzního řízení. Ředitel je statutárním orgánem a nejnižším článkem státní správy ve školství. Rozhoduje o cílech, strategii a využívání veškerých zdrojů školy. Rovněž zajišťuje personální dimenzi školy, která zahrnuje vedení lidí k dosažení organizačních cílů.

„Při výkonu své funkce je ředitel školy zapsaný v rejstříku škol (rejstříku školských právnických osob) ovlivňován, omezován a limitován (finančně i legislativně) státem, neboť plní zakázku společnosti na výchovu a vzdělávání žáků. Při přijímání a realizaci veškerých rozhodnutí musí rovněž akceptovat požadavky, které jsou na práci školy kladeny ze strany zřizovatele.“ (Prášilová, 2009, s. 26)

Je zřejmé, že vykonávat funkci ředitele školy je náročná a odpovědná manažerská práce, a proto tuto profesi nemůže vykonávat každý, ale jen ten, kdo splňuje zákonem dané předpoklady. Ředitel školy musí dle § 5 odst. 1 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, splnit délku pedagogické praxe a dále dle § 5 odst. 2 absolvovat studium pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících).

Jeho úloha, pravomoc a odpovědnost je vymezena § 164 - § 166 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání).

Řízení dnešní školy si nelze představit bez iniciativy a spolupráce ostatních pracovníků. Jestliže se pohlíží na školu jako systém a za prvky jsou považovány její pracovníci, dá se říci, že každý z pracovníků zastává ve škole určitou funkci.

Systémová teorie uvádí, že jeden prvek systému může mít více funkcí a naopak více prvků může zastávat stejnou funkci. Tyto funkčně provázané prvky vystupují navenek jako celek – škola. Prvek systému má závislost na elementech ve svém okolí a působí na ně. Změna jednoho vnitřního prvku může mít za následek změnu ostatních komponent (Prášilová, 2009).

Pro fungování školy je důležitá vazba mezi jednotlivými prvky, kterou ve škole tvoří vztahy mezi pracovníky. Každá škola si pečlivě buduje svou tzv. vztahovou síť (Světlík, 2009). Na kvalitu vztahové sítě mají vliv všichni pracovníci. Vytváření dobrých vztahů k partnerům mimo školu je nutností pro existenci školy, neboť tyto vztahy zprostředkují škole zpětnou vazbu o jejích výsledcích, dávají jí možnost získat materiální a finanční zdroje. Dále poskytují škole informace a nabízejí možnost spolupráce.

„Bez včasných a dostatečných informací by škola nedokázala dosti pružně reagovat na změny ve svém okolí a z hlediska systémové teorie by tak nedokázala udržet tzv. relativní rovnováhu systému, která je ukazatelem správně fungujícího systému (důsledkem by byla její malá konkurenceschopnost na trhu vzdělávání).“ (Prášilová, 2009, s. 61)

Lze tedy konstatovat, že řízení ve škole zabezpečuje rovnováhu (homeostázu) vnitřního prostředí. Tato rovnováha může být porušována faktory vnějšího, ale i vnitřního prostředí.

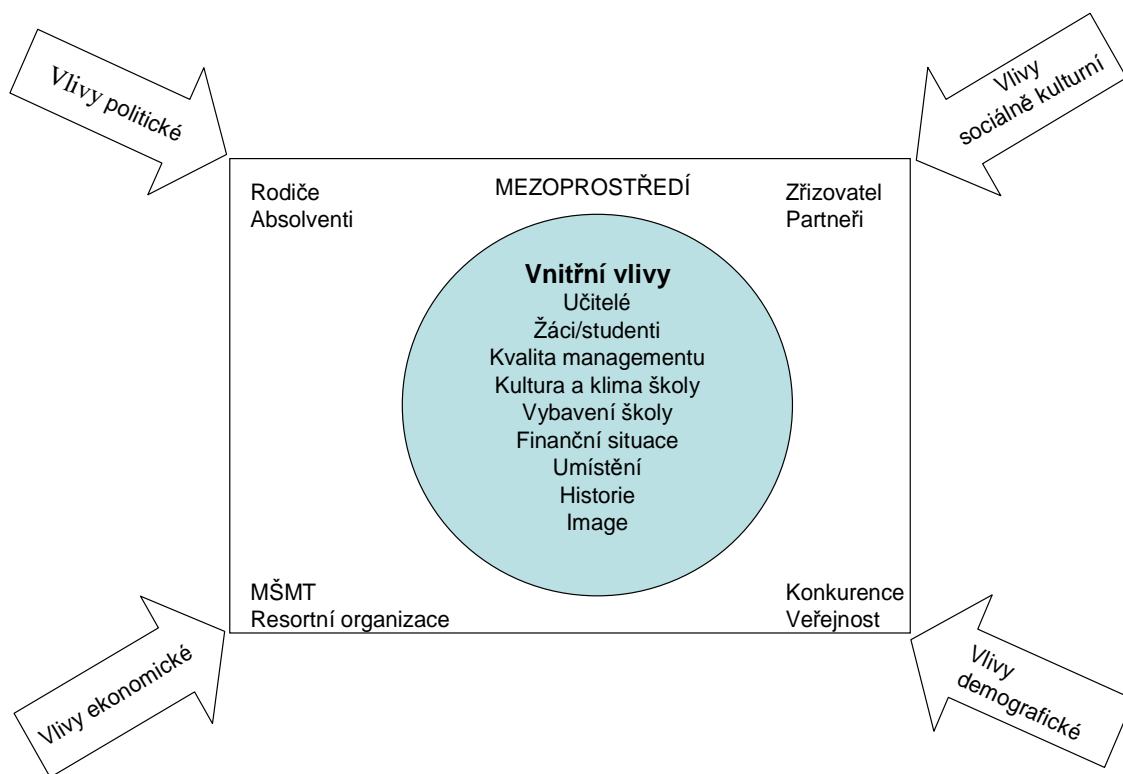
3 Prostředí školy

Prostředí, v němž se české školy nacházejí, je vlivem společenského dění hodně proměnlivé. Aby škola splnila své poslání, byla úspěšná a dosáhla svých cílů, potřebuje získat dostatečné množství nových žáků, finančních prostředků na vybavení a provoz školy, na pokrytí mzdových prostředků a tak dále. Při plnění těchto cílů může narážet na nepředvídatelné, časté a zásadní změny prostředí, na které musí reagovat.

„Jen škola, která pružně a rychle reaguje na změny v prostředí, může být vynikající.“ (Světlík, 2009, s. 27)

J. Světlík ve své práci Marketingové řízení školy (2009), rozděluje prostředí školy na vnitřní a vnější (viz. Obrázek 1).

Obrázek 1 - prostředí školy



Zdroj: Světlík (2009, s. 33)

Pokud se týká vnějšího prostředí, setkáváme se v odborné literatuře s celou řadou podobných definic, které shodně uvádějí, že škola není uzavřena jen sama do sebe.

Světlík (2009, s. 32) konstatuje: „Žádná škola nežije v izolaci na pustém ostrově, ale je při všech svých aktivitách hluboce ovlivňována prostředím, ve kterém působí.“

Prášilová (2009, s. 60) uvádí: „Škola je otevřený systém, má definované okolí.“

Ve schématu zachyceném na obrázku 1 je vnější prostředí rozděleno na bližší a vzdálenější, přičemž bližší prostředí je nazváno tzv. „mezoprostředím“. Pro management školy je velmi důležité vymezení ovlivnitelnosti vlivů vnějšího prostředí, neboť manažer školy může vlivy z mezoprostředí jistým způsobem ovlivnit, anebo na ně alespoň působit. Naproti tomu vlivy přicházející z vnějšího makroprostředí školy jsou vůbec, anebo jen velmi málo ovlivnitelné a management školy se jim musí přizpůsobit.

Vlivy vnitřní působí uvnitř školy a jsou ovlivnitelné nejvíce. Ředitel školy může například změnit organizaci, zlepšovat vybavenost, zajistit dostatečné finanční zdroje, pracovat s lidmi, zabezpečovat další vzdělávání učitelů a motivovat je. Mezi méně ovlivnitelné patří například image školy, jejíž změna si vyžaduje nejen řadu kroků v řízení školy a trvalou práci s veřejností, ale hlavně dostatek času a trpělivost (Světlík, 2009).

Mezi vnitřním a vnějším prostředím existuje vzájemná závislost. Jestliže je kvalita vnitřního prostředí školy na výborné úrovni, potom rozvoj školy může probíhat velmi dobře, neboť škola dokáže lépe vyvažovat i negativní vlivy vnějšího prostředí. Lze tedy konstatovat, že vnitřní podmínky školy limitují rozvoj školy.

3.1 Makroprostředí školy

Jak již bylo popsáno, poznání a následná reakce na vlivy, které přicházejí do školy z makroprostředí je pro školu velmi důležité.

„Na makroprostředí, které odráží základní trendy vývoje celé společnosti, mají zejména vliv jevy ekonomické, demografické, technické, politické a sociálně kulturní.“ (Světlík, 2009, s. 34)

Ekonomické vlivy působí v jednotlivých oblastech rozdílně.

„I když většina škol vyvíjí svou aktivitu pouze na místní, regionální, maximálně na národní úrovni, jsme součástí nejen EU, ale celosvětového ekonomického prostředí, které hluboce ovlivňuje stav a rozvoj naší národní ekonomiky. Světové ekonomické prostředí je souhrnem všech národních, regionálních a místních ekonomik. Každá z těchto dílčích ekonomik odráží chování, jednání a přání společnosti, která ji tvoří.“ (Světlík, 2009, s. 34)

Česká republika je součástí EU a celosvětového ekonomického prostředí, které ovlivňuje naši ekonomiku. Je tedy zřejmé, že bude i malá „vesnická škola“ tímto ekonomickým prostředím dotčena. Celkový objem veřejných výdajů na vzdělávání je v České republice nižší než

průměr EU (méně než 4,8 % HDP v roce 2009 oproti 5,9 % v EU). Ve výdajích na terciální vzdělávání je Česká republika se 1,3 % HDP mírně pod průměrem zemí EU (1,4 %), v primárním, sekundárním a postsekundárním vzdělávání je s výdaji 2,9 % HDP výrazně pod úrovní zemí EU (3,8 % HDP) (Kleňhová, 2012).

V současných ekonomických a politických podmínkách není reálné očekávat zvyšování tohoto poměru ve prospěch školství, a proto je nutné hledat jiné zdroje, například v případné spoluúčasti místních či soukromých zdrojů na úhradě nákladů spojených s fungováním škol.

Další velmi důležitou veličinou ovlivňující činnosti škol je demografické prostředí. Management každé školy by měl hodnotit vývoj populační křivky, věkové složení nebo národnostní či jiné složení potenciálních zákazníků školy.

„Pokud se vedení školy rozhoduje o zásadních otázkách kurikula, personálního obsazení pedagogického sboru, zvažuje kapacity školy a nákladné vybavení tříd, mělo by znát i množství a složení žáků a studentů, kteří budou tvořit v nejbližších letech potenciální trh školy.“ (Světlík, 2009, s. 36)

V současné době se stává jednou z nejzávažnějších a nejdiskutovanější společenskou otázkou tzv. demografické stárnutí, což je proces, při němž se postupně mění věková struktura obyvatelstva takovým způsobem, že se zvyšuje podíl seniorů a snižuje se podíl dětí mladších 15 let. Hlavní příčinou je jednak pokles porodnosti a na druhé straně častější dožívání se vyššího a vysokého věku. Český statistický úřad (dále ČSÚ) tento vývoj sleduje a zveřejnil vývoj složení obyvatelstva České republiky podle věkových skupin od roku 2000 s prognózou do roku 2065.

Tabulka 2 - vývoj složení obyvatelstva České republiky podle hlavních věkových skupin mezi lety 2000-2065, vybrané roky (v %)

Věk	2000	2010	2015	2020	2025	2035	2045	2055	2065
0-14	16,4	14,2	15,1	15,6	14,9	13,0	13,3	13,9	13,2
15-64	69,8	70,6	67,2	64,4	63,4	62,5	57,0	53,7	54,6
65+	13,8	15,2	17,7	20,1	21,7	24,5	29,6	32,4	32,2

Zdroj: databáze ČSÚ

Při pohledu na tabulku ukazatele charakterizující věkovou strukturu populace České republiky je zřejmé, že jednotlivé zastoupení těchto skupin se bude i nadále proměňovat a v průběhu celého sledovaného období je patrné, že bude stále docházet ke snižování zastoupení dětské složky (tj. podílu osob mladších 15 let) (srov. Hůle, 2012).

Vliv demografických faktorů je nesporný a sledování demografických trendů by mělo být součástí krátkodobého i dlouhodobého plánování školy.

Politické vlivy působí velmi silně na rozhodování a plánování vedení škol. Politické prostředí je tvořeno legislativou, vládními orgány, krajskými úřady, obcemi a zájmovými skupinami. Škola musí dodržovat vytvořenou legislativu, která je stanovena zákony, nařízeními vlády, vyhláškami a směrnicemi. Nejvíce legislativních změn proběhlo po roce 1989, kdy došlo k nastartování transformace české vzdělávací soustavy. Tyto změny vyvrcholily v roce 2004, kdy ve vztahu k regionálnímu školství vstoupil v platnost nový zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). Tento školský zákon prošel několika změnami. Každodenní realita ukazuje, že se současná legislativa stále mění a upravuje.

Z makroprostředí působí na školu i kulturní vlivy. Každý člověk se narodí s určitou genetickou výbavou a vše s čím se člověk nerodí, ale musí se naučit, co sám většinou nevytváří, ale přejímá od starších, co dané společenství spojuje a zároveň odlišuje od ostatních, zahrnuje kultura. Kultura tedy není výsledkem působení vrozených genů, není dědičnou záležitostí, ale je výsledkem působení sociálního prostředí, ve kterém se daný příslušník nachází.

Kulturu každé školy ovlivňuje řada determinant často těžko ovlivnitelných, vyplývajících i z národní kultury, tradice, profesní kultury. Poznání těchto kulturních a sociálních vlivů je pro vedení škol důležitým předpokladem úspěchu při provádění každé zásadnější změny (Světlík, 2009).

Změnit hodnoty lidí určitým směrem je velmi těžký úkol a nelze to naráz, ale velmi postupně. Překážky, které vyplývají z kulturních bariér je možno překonat správně stanovenou strategií a vhodně zvolenou organizací.

Dá se konstatovat, že vlivy na makroprostředí jsou velmi různorodé, a toto makroprostředí má své specifické rysy.

„Makroprostředí školy se vyznačuje dvěma rysy:

- makroprostředí školy se neustále dynamicky mění,
- většina vlivů z makroprostředí školy je neovlivnitelná.“ (Světlík, 2009, s. 34)

Školy většinou nemohou, nebo mohou jen omezeně ovlivňovat své makroprostředí. Například demografická křivka, výše nezaměstnanosti a míra inflace patří mezi vnější faktory, které škola ovlivnit nemůže, ale měla by sledovat jejich vývoj, předvídat změny a snažit se jim přizpůsobit. Naopak ekonomické a politické faktory škola může alespoň částečně ovlivnit, a to prostřednictvím působení politických stran, zájmových skupin a jiných sdružení.

Bližší prostředí školy je nazýváno mezoprostředím (viz. Obrázek 1). Aby škola mohla plnit své hlavní poslání (efektivním způsobem uspokojovat potřeby vzdělání a výchovy svých žáků a studentů), musí vstupovat do úzkého kontaktu s řadou dalších jak fyzických, tak právnických osob pocházejících právě z tohoto mezoprostředí. Světlík (2009, s. 39) definuje mezoprostředí následovně: „Mezoprostředí školy tvoří především její zákazníci, absolventi a organizace, které je zaměstnávají. Kromě těchto hlavních zákazníků školy to jsou subjekty patřící do vzdělávací soustavy státu (zejména MŠMT, krajské úřady a obce jako zřizovatelé škol, konkurenční školy, partnerské školy, rezortní organizace a tak dále), partneři školy a veřejnost.“

Škola je součástí vzdělávací soustavy státu, a proto je tato soustava jednou z nejdůležitějších částí mezoprostředí školy. Velmi úzké spojení mezi společností a školou dokumentují i proměny školy a celé vzdělávací soustavy, které souvisí se změnami ve společnosti. Každá etapa vývoje společnosti, každá zásadní politická, sociální a ekonomická změna vyvolá nejen nové pojetí vzdělávání, ale rovněž mění i strukturu vzdělávací soustavy.

V předcházejících podkapitolách bylo popsáno vnější prostředí, pro školu je rovněž důležité její vnitřní prostředí. Světlík (2009, s. 64) konstatuje, že: „Kvalita vnitřního prostředí je jedním z rozhodujících a nejsilnějších faktorů ovlivňujících vnímanou kvalitu práce školy.“ Ve vytváření pozitivního vnitřního prostředí hraje důležitou roli kvalita managementu, kultura a klima školy. Klima školy se nevytváří samo od sebe, ale jedná se o dlouhodobý, ojedinělý jev. Projevuje se ve formách komunikace, v činnostech učitelů, ve způsobu rozhodování ředitele atd. Na klima školy působí kultura školy. Mezi kulturou a klimatem není jednostranný, ale zpětnovazebný vztah.

„Každá škola má svou vlastní kulturu. Ta je tvořena a určována hodnotami, zkušenostmi a normami sdílenými pracovníky školy. Tyto společné hodnoty, normy a vzorce chování rovněž determinují způsoby jednání lidí, jejich vzájemnou interakci, postoje ke škole, k práci a tak dále.“ (Světlík, 2009, s. 95)

Vzhledem k neustále se měnícím podmínkám v makro i mezoprostředí školy, by mělo vedení každé školy věnovat pozornost i změnám a rozvoji vnitřní kultury školy.

3.2 Mezoprostředí mateřské školy

S ohledem na cíl práce je tato podkapitola směřována na popis mezoprostředí, tedy přímého okolí mateřské školy. Patří do něj, jak bylo uvedeno v předcházející podkapitole především zákazníci školy (děti, rodiče), MŠMT, zřizovatelé, konkurenční školy, partnerské školy, rezortní organizace, partneři školy a veřejnost (Světlík, 2009).

Mateřská škola je výrazně partnersky spjata s rodinou, se kterou má participovat na vzdělávání a výchově dětí, a proto jsou rodiče klíčovým bodem. Bez jejich angažovanosti není možné zaručit, aby se jejich dítě ve škole optimálně rozvíjelo. Děti (zákazníci mateřské školy) jsou na jedné straně nedílnou součástí vnitřního prostředí mateřské školy, na druhé straně spoluvytvářejí i školní mezoprostředí.

MŠMT i zřizovatel působí na mateřskou školu z hlediska financování. MŠMT poskytuje finanční prostředky na základě stanovených závazných limitů a normativů. Tyto finanční prostředky jsou přidělovány prostřednictvím příslušného krajského úřadu. Jedná se o prostředky přímých výdajů na úhrady položek:

- platy a náhrady platů, mzdy a náhrady mezd, odměny za práci na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr,
- odstupné,
- pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti,
- všeobecné zdravotní pojištění,
- přiděl do fondu kulturních a sociálních potřeb,
- ostatní náklady vyplývající z pracovně právních vztahů,
- nezbytné zvýšení nákladů spojených s výukou, výdaje na učební pomůcky,
- další vzdělávání pedagogických pracovníků.

Zřizovatel poskytuje mateřské škole finanční prostředky na provozní výdaje. Zřizovatel na mateřskou školu bezprostředně působí, jelikož je tím, kdo dává impuls a vytváří podmínky pro její fungování. Vymezuje hlavní účel a předmět činnosti mateřské školy, jmenuje a odvolává ředitele mateřské školy, dále vymezuje majetek, majetková práva a povinnosti a dále finanční vztahy a hospodaření. Zřizovatel rovněž provádí odborný dohled na základě § 27 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.

V souvislosti se změnami demografických a ekonomických podmínek reálně existuje trh vzdělávacích potřeb a mateřská škola funguje v konkurenčním prostředí. Školy si konkurují zejména v získávání zdrojů, které jsou potřebné pro jejich rozvoj. Jedná se o získání potřebného množství dětí, finančních prostředků, kvalitních pedagogů, kladného hodnocení ze strany veřejnosti aj., a proto ředitel každé školy si nemůže dovolit konkurenci ignorovat. Konkurenční schopnosti mateřských škol může zřizovatel posílit jejich slučováním.

Další součástí mezoprostředí jsou organizace z resortu školství včetně jiných škol, kam lze zařadit ČŠI, pedagogicko-psychologickou poradnu, návazné základní školy a partnery

mateřské školy. ČŠI v mateřské škole vykonává státní kontrolu dodržování vybraných ustanovení zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, dodržování právních předpisů v oblasti školního stravování a kontrolu využívání finančních prostředků ze státního rozpočtu. Kontrolní zpráva z inspekční činnosti slouží mateřské škole jako zpětná vazba a zároveň je předávána zřizovateli. Pedagogicko-psychologická poradna poskytuje logopedické šetření a vystavuje doporučení pro odklad povinné školní docházky.

Důležitá je rovněž partnerská spolupráce se základní školou, která má na práci mateřské školy přirozeně navazovat s ohledem na potřeby dětí. Proto mateřská škola vytváří se základní školou různé projekty, které pomáhají dětem při přechodu z mateřské na základní školu.

Významnou roli v mezoprostředí hraje veřejnost, která může ovlivňovat chování školy. Veřejností rozumíme především komunitu, která tvoří okolí školy, kde se škola fyzicky nachází, dále zájmové skupiny, které se snaží prosazovat zájmy určité skupiny (ekologické hnutí), nebo prosazovat celospolečenské zájmy. Na školu v určitých situacích mohou mít tyto skupiny nemalý vliv. Veřejnost zahrnuje rovněž sdělovací prostředky. Management školy by měl udržovat v zájmu lepší informovanosti veřejnosti vzájemně výhodné kontakty se zástupci médií, poskytovat jak regionálním, tak i celostátním médiím pozitivní informace o výsledcích školy, jejich aktivitách a mezinárodní spolupráci. Prezentací školy ve sdělovacích prostředcích se může v očích veřejnosti zlepšit, nebo naopak zhoršit pohled na danou školu.

Mezoprostředí mateřské školy tvoří rovněž její partneři. Trendem současné doby je vytváření mezinárodních partnerství, které kromě výměny zkušeností mezi školami poskytují i možnost čerpání finančních prostředků na základě společně vytvářených mezinárodních projektů. Spolupráce mezi mateřskými školami se považuje za jednu z velmi důležitých a podpůrných aktivit pro vlastní hodnocení školy. Pohled na školu zvenčí přináší informace, jak mateřská škola působí navenek, jde tedy o nestranný pohled vnějšího hodnotitele. Mateřská škola může dále navázat partnerství se základními uměleckými školami, dalšími školskými zařízeními, kam patří střediska volného času dětí a domy dětí. Rovněž kulturní instituce, jako jsou divadla, knihovny, muzea a rekreační střediska, spolupracují s mateřskou školou. Cílem spolupráce s partnery je vyvíjet aktivity, kterými se mateřská škola otevře pro partnerské vztahy s veřejností, aktivně se zapojí do dění v obci v rámci podpory tradic a kultury.

Ve snaze zabezpečit rozvoj mateřské školy je zapotřebí průběžně sledovat a analyzovat možné dopady jejího vnějšího prostředí. Smyslem analýzy tohoto prostředí je dát vedoucím

pracovníkům impuls k tomu, aby vnímali širší souvislosti a poukázat na stávající i potenciální hrozby, nebo naopak příležitosti plynoucí z vnějšího prostředí mateřské školy. Tato analýza vnějšího prostředí je nutná před zahájením každé plánovací činnosti a vytvářením strategického rozvoje mateřské školy. Analýza vnějšího prostředí mateřských škol by měla začít sběrem informací a dále je třeba definovat rozsah analýzy. Je vhodné vybrat takové faktory, které mají nebo mohou mít přímý dopad na danou školu. Je zřejmé, že jiné faktory budou ve městě s větším počtem mateřských škol, jiné ve městě, kde funguje jediný samostatný právní subjekt složený z více mateřských škol a jiné v obci, kde funguje jediná mateřská škola. Rovněž je důležité rozlišovat vlivy, které působí na školu přímo a škola se s nimi musí potýkat a reagovat na ně, od vlivů, které školu ovlivňují pouze zprostředkovaně (nepřímo). V neposlední řadě je třeba zabývat se trendy následujícího období a očekávanými vlivy. Právě na analýzu vnějšího prostředí konkrétní mateřské školy se v souladu s cílem práce zaměří následující empirická část.

I EMPIRICKÁ ČÁST

Cílem empirické části bakalářské práce je uvést faktory vnějšího prostředí, které v současnosti ovlivňují fungování konkrétní mateřské školy jako sloučeného subjektu a objasnit podstatu i možné dopady jejich vlivu na rozvoj školy. Obsah pojmu „faktor“ je v této práci chápán ve shodě s definicí Pitry (1992, s. 50): „Za faktory jsou označovány ty prvky okolí, které ovlivňují aktivity organizace.“

Pro naplnění cíle bude postupováno následujícím způsobem. Nejprve bude mateřská škola stručně charakterizována, její vznik a stávající podoba. V další části budou hledány faktory vnějšího prostředí školy. Poněvadž aktuálně působící vlivy makroprostředí společné pro všechny školy byly již představeny v teoretické části práce, bude v empirické části práce věnována specifická pozornost zjištění faktorů pocházejících z bližšího okolí - mezoprostředí konkrétní mateřské školy.

Zdrojem pro získání informací budou pedagogičtí pracovníci školy, ředitelka školy, dostupné písemné a elektronické dokumenty školy. K získání potřebných informací bude použita analýza dokumentů a polostrukturovaný rozhovor.

Postup bude následující:

1. Na základě analýzy dokumentace školy a dalších dostupných zdrojů (např. písemné podklady městského úřadu), bude vypracován soubor faktorů pocházejících z okolí školy, které v současnosti ovlivňují její rozvoj.
2. Tento soubor faktorů bude upřesněn pedagogickými pracovníky školy. Na provozních poradách jednotlivých odloučených pracovišť bude s využitím schématu Světlíka (2009, s. 33) pedagogickým pracovníkům nejprve vysvětlen náhled na prvky okolí školy. Poté budou pedagogičtí pracovníci požádáni, aby na základě své zkušenosti soubor faktorů posoudili a případně doplnili o další faktory, které mají dle jejich názoru vliv na fungování a další rozvoj školy.
3. Takto revidovaný soubor faktorů bude ještě zpřesněn/doplněn v rámci polostrukturovaného rozhovoru s ředitelkou školy.
4. Poté bude následovat sestavení tabulky obsahující hodnotící stupnici pro posouzení vlivu jednotlivých vnějších faktorů na rozvoj školy. O posouzení vlivu jednotlivých faktorů bude požádána ředitelka mateřské školy.

5. Na závěr budou shrnuty výsledky šetření a objasněna podstata dopadu faktorů přímého okolí školy na její rozvoj.

4 Charakteristika mateřské školy

Před rokem 2003 fungovaly mateřské školy ve městě X jako organizační složky města. Dne 1. 1. 2003 na základě § 27, odst. 4 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů a na základě usnesení zastupitelstva města č. 2002 – 403 ze dne 17. 12. 2002 vznikla příspěvková organizace mateřská škola, která se skládala z jedenácti odloučených pracovišť. Dne 20. 6. 2005 bylo usnesením ZM č. 2005-244/3, po provedení analýzy vývoje a současného stavu provozu, uzavřeno jedno odloučené pracoviště, dne 1. 9. 2011 bylo toto pracoviště znova otevřeno.

V současnosti tedy má mateřská škola jedenáct odloučených pracovišť, ve kterých vykonává činnost mateřské školy a školní jídelny. Školní jídelna zajišťuje kromě stravování dětí rovněž závodní stravování zaměstnanců organizace. Mateřská škola hospodaří s majetkem předaným zřizovatelem do správy, majetkem získaným vlastní činností, který nabývá pro svého zřizovatele a majetkem vlastním (Zřizovací listina, 2009). Mateřská škola zaměstnává celkem 77 pedagogických a 55 nepedagogických pracovníků.

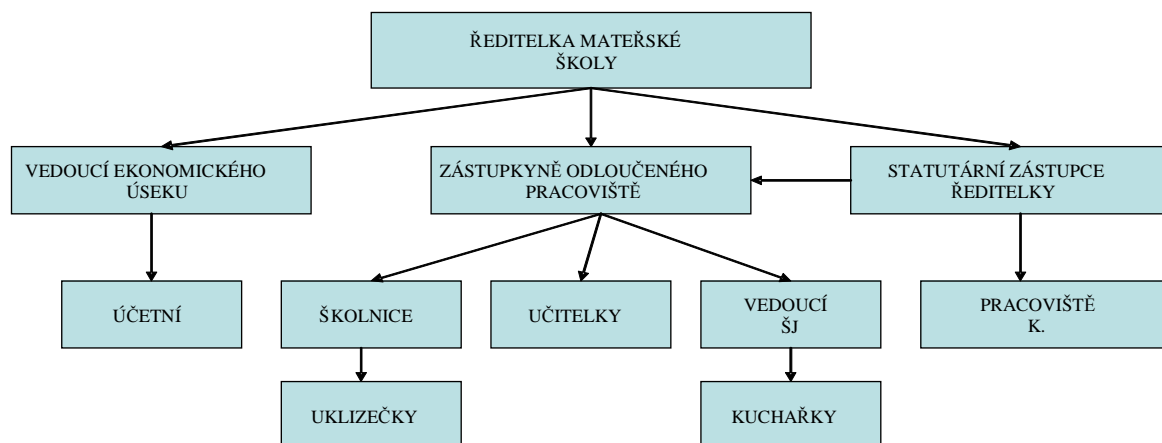
V současné době se v mateřské škole vzdělává 1022 dětí ve věku od 3 do 7 let v 37 třídách, z toho jedna třída je pro děti se speciálními potřebami. V každé třídě je zapsáno 28 dětí, a ve třídě se speciálními potřebami 14 dětí.

Mateřská škola má vytvořen zastřešující Školní vzdělávací program pro všechna odloučená pracoviště. Hlavní myšlenka tohoto programu je dána mottem: „Skutečným smyslem vyučování je rozdávat lásku“. Jednotlivá odloučená pracoviště mají vlastní Školní vzdělávací program, který je přizpůsoben daným podmínkám každého pracoviště a vychází z Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání. Tyto školní vzdělávací programy jsou zaměřeny například na ekologii, náboženskou výchovu, poznání sama sebe a v souladu s tímto programem je i logo každého odloučeného pracoviště. Statutárním orgánem je ředitelka právního subjektu, která je jmenována a odvolávána zřizovatelem (na základě § 166 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání).

Řízení mateřské školy je dáno organizační strukturou a je třístupňové. První stupeň tvoří ředitelka, za její nepřítomnosti přebírá organizaci řízení její statutární zástupce. Druhý stupeň zahrnují jmenované zástupkyně na jednotlivých odloučených pracovištích a vedoucí ekonomického úseku. Třetí stupeň tvoří vedoucí školních jídelen a školnice. Kompetence pracovníků v jednotlivých stupních řízení jsou stanoveny jejich pracovními náplněmi. Úkoly

a odpovědnost související s řízením ředitelka mateřské školy participuje na střední management, což jsou zástupkyně odloučených pracovišť.

Obrázek 2 - organizační struktura mateřské školy



Zdroj: organizační řád školy

4.1 Faktory působící v okolí mateřské školy

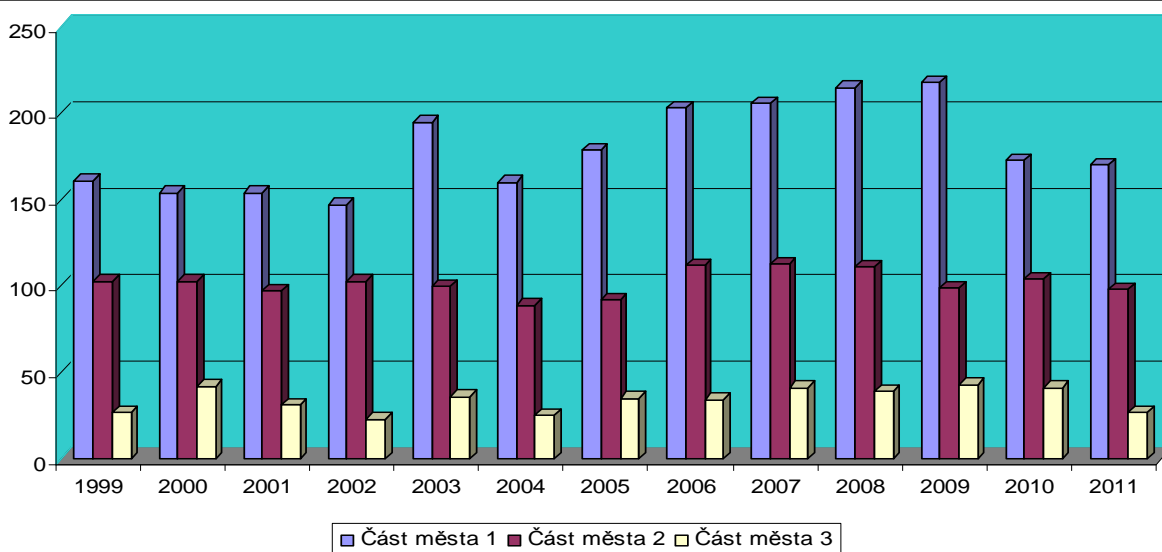
Pokud se týká poznatků o faktorech pocházejících z okolí mateřské školy, lze na prvním místě hledat ty faktory, které ovlivňují poptávku po předškolním vzdělávání.

Patří k nim:

- úbytek nově narozených dětí ve městě,
- reakce rodičů na legislativu - dávají/nedávají děti do mateřské školy,
- zvyšující/snižující se odklady povinné školní docházky,
- nová výstavba ve městě a okolí.

Poptávku po předškolním vzdělávání ovlivňuje zejména porodnost ve městě a blízkém okolí. Na následujícím grafu je znázorněn vývoj počtu narozených dětí dle částí města X.

Graf 1 - vývoj počtu narozených dětí dle částí města X v letech 1998-2011



Zdroj: Městský úřad oddělení matriky

Z uvedeného grafu je zřejmé, že v roce 2009 byl zaznamenán nejvyšší počet narozených dětí, v dalším období dochází k velkému poklesu porodnosti, která trvá dosud. Snižující trend porodnosti se projeví nízkým počtem dětí využívajících předškolní vzdělávání, což bude mít velmi negativní dopad na rozvoj mateřské školy.

Dalším faktorem, který má vliv na poptávku po předškolním vzdělávání, je reakce rodičů na novou legislativu. Zákon č. 204/2005 Sb., kterým se mění zákon č. 117/1995 Sb., s účinností od 1. 1. 2006 umožňuje dětem po dovršení věku tří let navštěvovat mateřskou školu čtyři hodiny denně. Docházka na čtyři hodiny denně dle výše uvedeného zákona nemá vliv na pobírání rodičovského příspěvku, a tak se zvyšuje poptávka rodičů po zařazení dětí do mateřské školy.

Zvyšující/snižující se odklady povinné školní docházky mají rovněž vliv na poptávku po předškolním vzdělávání. O odkladech školní docházky má kompetenci ze zákona rozhodovat ředitel základní školy, ve které je dítě zapsáno. Podkladem pro jeho rozhodnutí je vyjádření pedagogicko-psychologické poradny a odborného lékaře. Jestliže se jedná o dítě se zdravotním postižením, je třeba vyjádření příslušného speciálně-pedagogického centra. Děti jsou v posledním roce svého vzdělávání osvobozeny od placení úplaty za předškolní vzdělávání. Děti s odkladem povinné školní docházky jsou tedy vzdělávány dva roky bezplatně, což má negativní dopad na financování mateřské školy. Z následující tabulky je vidět, že trend odkladů školní docházky má v mateřské škole stupňující tendenci.

Tabulka 3 - procentní podíl dětí s odkladem povinné školní docházky

Pracoviště	30. 9. 2010			30. 9. 2011			30. 9. 2012		
	počet před.dětí	počet odkladů	poměr v %	počet před.dětí	počet odkladů	poměr v %	počet před.dětí	počet odkladů	poměr v %
Pracoviště K	54	2	3,70 %	65	1	1,54 %	19	8	42,11 %
Odl. prac. Vd	28	4	14,29 %	28	1	3,57 %	17	9	52,94 %
Odl. prac. Go	33	5	15,15 %	39	6	15,38 %	27	3	11,11 %
Odl. prac. Ži	44	1	2,27 %	52	14	26,92 %	40	8	20,00 %
Odl. prac. Ná	8	2	25,00 %	1	1	100,00 %	3	1	33,33 %
Odl. prac. No	56	12	21,43 %	55	17	30,91 %	40	8	20,00 %
Odl. prac. Tk	30	5	16,67 %	43	7	16,28 %	30	5	16,67 %
Odl. prac. Ho	56	8	14,29 %	73	5	6,85 %	44	7	15,91 %
Odl. prac. Úp	31	7	22,58 %	61	11	18,03 %	51	6	11,76 %
Odl. prac. Be	23	2	8,70 %	22	6	27,27 %	23	2	8,70 %
Odl. prac. Vo	17	13	76,47 %	12	6	50,00 %	6	4	66,67 %
Celkem	380	61	16,05 %	451	75	16,63 %	300	61	20,33 %

Zdroj: výkazy o mateřské škole

Neméně důležitým faktorem je nová výstavba rodinných domů a s ní související příliv nových mladých rodin do města X jako potenciálních zákazníků mateřské školy. Město X je druhé nejvýznamnější hospodářské a kulturní centrum kraje, a proto se do města X stěhuje stále více rodin a poptávka po předškolním vzdělávání se zvyšuje.

Mezi další faktory pocházející z okolí mateřské školy, lze zařadit faktory ovlivňující financování mateřské školy:

- výše úplaty za předškolní vzdělávání,
- možnost účasti v projektu,
- pravomoc zřizovatele schválit/neschválit finanční plán mateřské školy,
- výše státního normativu,
- výše krajského normativu,
- fungující Nadační fond mateřské školy,
- existence dárců.

Do financování mateřské školy zasahuje zřizovatel, který je důležitým subjektem v okolí mateřské školy. Zřizovatel stanovuje výši úplaty za předškolní vzdělávání na základě návrhu ředitelky mateřské školy. Výše úplaty nesmí přesáhnout 50 % skutečných průměrných měsíčních neinvestičních nákladů, které připadají na vzdělávání dítěte v mateřské škole v uplynulém kalendářním roce. Pro školní rok 2012/2013 je stanovena měsíční úplata ve výši 420,- Kč (Pokyn k úplatě za předškolní vzdělávání, 2011).

Další faktor, který pochází z okolí školy, je možnost účasti v projektu. V letošním roce zřizovatel poskytl mateřské škole příležitost v podobě zpracování projektu s polskou mateřskou školou „Euroregion Glasensis“. Zřizovatel tento projekt zaštiťuje a vyřizuje veškerou právní i účetní evidenci s ním spojenou. V roce 2012 proběhl se zřizovatelem i další významný projekt, jehož výsledkem bylo umístění solárních panelů na pěti pracovištích mateřské školy. Tento projekt je často medializován a v následujícím období se očekává úspora elektrické energie (Nájemní a zprostředkovatelská smlouva, 2012). Oba tyto projekty přinesou do budoucna finanční prostředky, které budou použity na rozvoj mateřské školy.

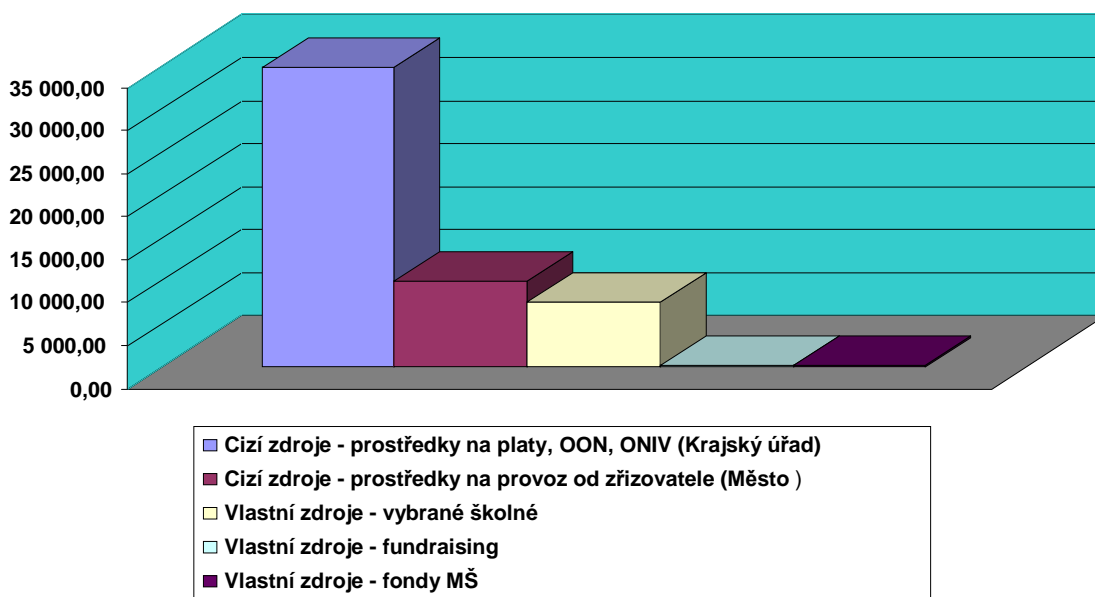
Financování mateřské školy ovlivňuje další faktor, kterým je pravomoc zřizovatele schválit/neschválit finanční plán na další období. Tento finanční plán obsahuje veškeré plánované výdaje a náklady, a za jeho sestavení odpovídá ředitelka mateřské školy. Před schválením tohoto plánu zástupce zřizovatele přichází do mateřské školy bezprostředně posoudit účelnost vynaložených finančních prostředků v předchozím roce a zhodnotit požadavky na další období, a tak zajistit optimální stav majetku svěřeného mateřské škole do správy. Poté je finanční plán schválen a jsou poskytnuty finanční prostředky na provoz, investiční dotace na pořízení investičního majetku nebo na naplánovanou rekonstrukci budov a účelový provozní příspěvek. Mateřská škola je tedy v oblasti financování značně závislá na rozhodnutí zřizovatele. Kontakt školy se zřizovatelem je velmi úzký, zřizovatel má velký přehled o aktivitách a záměrech školy a přispívá k nim finanční či jinou formou podpory, což je pro rozvoj školy velmi důležité.

Významným faktorem v oblasti financování je výše státního normativu, kterou stanovuje v souladu s ustanovením § 161 odst. 1 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Na základě státního normativu jsou mateřské škole přidělovány finanční prostředky prostřednictvím krajského úřadu, který jejich výši upravuje. Krajský úřad, jako další důležitý subjekt v okolí školy, poskytuje tyto prostředky na základě závazných ukazatelů. Mezi tyto závazné ukazatele patří stanovení počtu jednotek výkonu na jednoho zaměstnance a to je v plné kompetenci krajského úřadu, který v něm zohledňuje specifika škol v regionu i historický vývoj dosahovaných výkonů. Dalším ukazatelem je hodnota průměrného měsíčního platu, kterou stanovuje z průměrné měsíční výše tarifních platů, náhrad za dovolenou a dalších složek ze skutečností dosažených za předchozí kalendářní rok a výši upraví podle předpisu platného pro daný rok. A posledním ukazatelem je limit počtu zaměstnanců, který je stanovován normativním způsobem na základě vytvořených krajských normativů. Výše těchto finančních prostředků je tedy jasně

stanovená a mateřská škola nemůže jejich přiděl ovlivnit, ale musí reagovat na vzniklou situaci. Finanční prostředky poskytnuté krajským úřadem se snižují a do budoucna se nepředpokládá jejich nárůst. Tato situace brzdí rozvoj mateřské školy.

Krajský úřad kromě poskytnutých finančních prostředků ještě zprostředkovává grantové projekty. První samostatný grantový projekt, který mateřská škola začala realizovat má název „Implementace Standardů předškolního vzdělávání do praxe mateřských škol“. Mateřská škola získá finanční podporu ve výši 1 620 000,- Kč (Smlouva o realizaci grantového projektu, 2012). Faktor působící z okolí na mateřskou školu je tedy zprostředkování projektu, což lze přiřadit již k výše zmiňovanému faktoru možnost účasti v projektu.

Graf 2 - financování mateřské školy v roce 2011



Zdroj: rozbor hospodaření mateřské školy za rok 2011

Z uvedeného grafu je vidět výše popisovaná závislost mateřské školy v oblasti financování na MŠMT a zřizovateli. Zhruba 67 % z celkového objemu finančních prostředků poskytuje MŠMT, 19 % poskytuje zřizovatel a pouze 14 % finančních prostředků získává mateřská škola z vlastní činnosti. Objem těchto finančních prostředků neustále klesá.

Tabulka 4 - finanční prostředky poskytnuté zřizovatelem

Rok	Příspěvek od zřizovatele	Investiční dotace od zřiz.	Účelový prov. příspěvek od zřiz.	Celkem
2008	12 610 000			12 610 000
2009	11 270 000	905 400		12 175 400
2010	9 100 000	1 820 000	270 000	11 190 000
2011	9 100 000		900 000	10 000 000
2012	8 750 000		0	8 750 000

Zdroj: rozbor hospodaření mateřské školy 2008-2012

Tabulka ukazuje, že finanční prostředky poskytované od zřizovatele se za posledních pět let snížily, a proto mateřská škola využívá „fundraisingu“ k získání finančních zdrojů. Dle vyhlášky č. 250/2000 Sb. § 27 odstavce 5 b) příspěvková organizace může přijmout finanční dar jen s předchozím písemným souhlasem zřizovatele. Aby nemusel každý finanční dar předem schvalovat zřizovatel, zřídila mateřská škola dne 29. 12. 2009 Nadační fond mateřské školy. Tento Nadační fond je samostatnou právnickou osobou, která přijímá dary a rozhoduje o jejich použití a dále spravuje peněžní prostředky vybírané od rodičů. Fungování Nadačního fondu se řadí mezi další faktor, který pochází z okolí školy a má vliv na její rozvoj.

Rovněž existence dárců, kteří poskytují dary Nadačnímu fondu, patří mezi faktory okolí školy. Finanční i věcné dary poskytují nejčastěji individuální dárci, většinou rodiče dětí, kteří navštěvují mateřskou školu. Důvod pro poskytování prostředků je zřejmý, rodiče chtějí podpořit předškolní zařízení, do kterého chodí jejich dítě. Dalšími dárci jsou podnikatelské subjekty – právnické a fyzické osoby. Důvody firem pro poskytování prostředků je spolupráce s mateřskou školou (dodávají do mateřské školy zboží, nebo poskytují služby), poskytnutá daňová výhoda pro dáorce, osobní vztahy s mateřskou školou a dalším důvodem je veřejností očekávané dárcovství (některé firmy dárcovství uvádějí jako součást záměru firmy). V poměru s celkovými náklady mateřské školy činilo financování fundraisingem v roce 2011 pouze 0,55 %. V následujícím období se tento poměr postupně zvyšuje z důvodu dobře fungujícího Nadačního fondu, který vyvíjí iniciativu při získání finančních i věcných darů, čímž působí na rozvoj školy.

Další faktory, které působí z okolí na mateřskou školu jsou:

- přání a očekávání rodičů,
- zájem rodičů o dění ve škole,
- rodiče vyjadřující spokojenost/nespokojenost s prací mateřské školy.

Významným článkem okolí mateřské školy jsou rodiče (zákazníci školy), kteří jsou v přímém styku s mateřskou školou. Před podáním žádosti k předškolnímu vzdělávání mají rodiče možnost si vybrat, které odloučené pracoviště zvolí pro vzdělávání svého dítěte. Každé odloučené pracoviště má své specifické zaměření a tato jeho specifičnost je jedním z kritérií pro výběr rodičů. Počty dětí, které přicházejí k zápisu na jednotlivá odloučená pracoviště, ukazují, která odloučená pracoviště rodiče preferují. V současných podmínkách je naplněnost všech pracovišť stoprocentní, ale se snižováním porodnosti bude docházet ke snížení počtu dětí přicházejících k zápisu a právě faktor přání a očekávání rodičů bude mít vliv na rozvoj jednotlivých pracovišť.

Tabulka 5 - počet dětí u zápisu v letech 2010-2013

Pracoviště	2010/2011			2011/2012			2012/2013		
	počet volných míst	počet dětí u zápisu	poměr v %	počet volných míst	počet dětí u zápisu	poměr v %	počet volných míst	počet dětí u zápisu	poměr v %
Pracoviště Ko	30	33	110 %	38	27	71 %	35	27	77 %
Odl. prac. Vd	28	35	125 %	21	41	195 %	15	21	140 %
Odl. prac. Go	21	42	200 %	17	40	235 %	23	33	143 %
Odl. prac. Ži	36	48	133 %	21	48	229 %	27	33	122 %
Odl. prac. Ná	0	0	0 %	0	0	0 %	41	10	24 %
Odl. prac. No	16	39	244 %	18	44	244 %	30	57	190 %
Odl. prac. Tk	26	27	104 %	17	25	147 %	26	35	135 %
Odl. prac. Ho	43	27	63 %	68	53	78 %	40	38	95 %
Odl. prac. Úp	46	51	111 %	21	42	200 %	29	50	172 %
Odl. prac. Be	16	23	144 %	9	15	167 %	16	25	156 %
Odl. prac. Vo	7	11	157 %	10	10	100 %	1	1	100 %
Celkem	269	305	125%	240	345	144%	283	330	117%

Zdroj: interní dokumenty - zápis

Rodiče očekávají, že bude přizpůsobena provozní doba mateřské školy jejím požadavkům. Na jednotlivých odloučených pracovištích se proto každoročně provádí průzkum spokojenosti rodičů s provozní dobou. Rodičům je poskytnuta možnost písemně se vyjádřit k současné provozní době a je jim dán prostor navrhnout její úpravu. Výsledky vyhodnocuje a podněty získané od rodičů posuzuje ředitelka mateřské školy. Na základě výsledků a po konzultaci se zřizovatelem upraví provozní dobu. Stejný průzkum se provádí při otevření pracoviště v době vánočních prázdnin, kdy se rodiče vyjadřují k otevření, nebo uzavření provozu mateřské školy v době vánočních prázdnin.

Dalším faktorem je zájem rodičů o dění ve škole. Průzkumem z prezenčních listin tří po sobě následujících rodičovských schůzek byla sestavena tabulka, ze které je zřejmé, že účast rodičů na rodičovských schůzkách je velmi vysoká.

Tabulka 6 - účast rodičů na schůzkách v procentním vyjádření

Pracoviště	Počet tříd	Účast rodičů na schůzkách v %
Pracoviště Ko	4	65,00 %
Odloučené pracoviště Vd	3	71,00 %
Odloučené pracoviště Go	3	58,00 %
Odloučené pracoviště Ži	4	79,00 %
Odloučené pracoviště Ná	3	75,00 %
Odloučené pracoviště No	4	81,00 %
Odloučené pracoviště Tk	3	76,00 %
Odloučené pracoviště Ho	6	48,00 %
Odloučené pracoviště Úp	4	84,00 %
Odloučené pracoviště Be	2	75,00 %
Odloučené pracoviště Vo	1	91,00 %
Celkem	37	73,00%

Zdroj: interní materiály odloučených pracovišť (prezenční listiny)

Rodiče jsou do různých akcí zainteresováni a podílejí se i na jejich přípravách (oslava Dne matek, vánoční besídka, karneval, oslava Dne dětí, velikonoční oslava...). Účast rodičů lze dokumentovat zejména fotografiemi uveřejněnými na webových stránkách mateřské školy.

Rovněž spokojenost rodičů je významný faktor, který působí na rozvoj školy. Spokojenost rodičů je jedním z hlavních cílů školy, jelikož pro správnou realizaci Školního vzdělávacího programu je zapojení rodičů do procesu vzdělávání svých dětí velmi žádoucí. Vedení školy vychází z předpokladu, že když budou spokojeni rodiče, budou se zapojovat do školních akcí, budou ochotni spolupracovat s mateřskou školou, vrátet se do mateřské školy i po ukončení školní docházky svých dětí a dále se sponzorsky podílet na zvyšování rozvoje školy. Naopak nespokojenost rodičů s úrovní vzdělávání, s prostředím, s organizací, s personálem, se stravováním v mateřské škole je faktorem, který brzdí rozvoj mateřské školy. Pokud jsou rodiče nespokojeni, upozorní písemně či ústně ředitelku mateřské školy, nebo podají stížnost u zřizovatele. Tyto stížnosti je ředitelka nucena vyřešit do třiceti dnů od jejich přijetí a většinou je řeší ve spolupráci se zřizovatelem. Stížnosti rodičů může částečně

eliminovat přeřazením dítěte z jednoho odloučeného pracoviště na pracoviště jiné. Jestliže rodiče svoji nespokojenost vyjádří u krajského úřadu, následuje šetření stížnosti a následná kontrola v mateřské škole. Nespokojení rodiče nespolupracují a nepodílí se na výchovně-vzdělávacím procesu školy a tím brzdí rozvoj mateřské školy.

Pokud se týká poznatků o dalších faktorech pocházejících z okolí mateřské školy, patří k nim:

- základní školy spolupracující s mateřskou školou,
- zahraniční mateřské školy spolupracující s mateřskou školou,
- TJ LOKO spolupracující s mateřskou školou při realizaci kurzů plavání a bruslení,
- sportovní organizace MARKID spolupracující s mateřskou školou při realizaci kurzů lyžování,
- Policie ČR spolupracující s mateřskou školou při pořádání besed a naučných přednášek,
- hasiči spolupracující s mateřskou školou při pořádání naučných akcí pro děti,
- domov seniorů spolupracující s mateřskou školou (mezigenerační projekt),
- obraz školy v regionálním tisku a televizi.

Úroveň poskytnutého vzdělávání v mateřské škole zvyšuje i spolupráce se základními školami. Základní školy poskytují mateřské škole možnost využívat tělocvičnu, hřiště, popřípadě další zařízení školy. Jsou pořádány společné kulturní a sportovní akce. Tato spolupráce rovněž pomáhá zvýšit úspěšnost absolventů mateřské školy v prvních třídách základních škol a tím zvýšit prestiž mateřské školy.

Spolupráce se zahraničními školami poskytuje mateřské škole nové příležitosti pro její rozvíjení v oblasti vzdělávacího procesu dětí. Tato spolupráce je podporovaná EU a je spojená se získáním finančních prostředků, které lze použít například na materiálně-technické vybavení mateřské školy, nebo proškolení pedagogických pracovníků, což má pozitivní dopad na rozvoj školy.

Sportovní organizace (TJ LOKO, MARKID) poskytují pro děti mateřské školy lyžařské kurzy, plavecké kurzy a kurzy bruslení, a tím posilují účinnost vzdělávacího kurikula v oblasti rozvoje sportu, dalších tělesných aktivit a zdravého stylu života.

K rozvoji školního kurikula dále přispívá spolupráce s Policií ČR a hasiči. Tato spolupráce spočívá v organizování naučných přednášek a besed pro děti.

Rovněž domov seniorů spolupracující s mateřskou školou patří mezi další faktor, který působí na rozvoj školy. Návštěvy dětí v domově seniorů s různými pěveckými a tanečními vystoupeními přispěl k vytvoření mezigeneračního projektu mezi mateřskou školou a domovem seniorů. Tento projekt přispívá k rozvoji školy tím, že děti získávají nový obzor, nový pohled na seniora, na jeho mentalitu. Vidí život v domově pro seniory, což se stává součástí jejich citové výchovy a sociálního cítění, úcty ke stáří, k toleranci a pomoci slabším, potřebným. Vedení školy je přesvědčeno, že mezigenerační terapie v domově pro seniory má přínos pro děti mateřské školy, a proto je tato spolupráce zakomponována i do zastřešujícího Školního vzdělávacího programu.

Mateřská škola připravuje pro veřejnost různé kulturní programy, například výstavy dětských prací, akademie a besídky. Dále vystoupení na společenských akcích, jako je vítání občánků, stříbrné podvečery a zlaté svatby. Každoročně je pořádán fotbalový turnaj mezi jednotlivými pracovišti za účasti i dětí z jiných mateřských škol. Tyto akce jsou medializované prostřednictvím regionální televize nebo místního tisku, a tím je vytvářen obraz školy u veřejnosti. Obraz školy v regionální televizi a v místním tisku patří mezi další faktor, který působí z okolí školy. Jestliže aktivity školy jsou prezentovány médiu pozitivně, přispívá to k vytvoření dobrého image školy, což přispívá k rozvoji mateřské školy a posílení její konkurenceschopnosti.

Mezi posledními faktory okolí mateřské školy lze jmenovat dobře fungující anglickou školku, která představuje pro mateřskou školu konkurenci, jelikož má lukrativní polohu, celý pedagogický sbor je vysokoškolsky vzdělaný a výuka anglického jazyka je zde poskytována rodilou mluvčí. Tato školka přijímá děti již od 1 roku věku a poskytuje nadstandardní služby, například pobyty dětí u moře, dětský pobyt v lázních a ve vybraných měsících poskytuje i sobotní provoz.

Na základě poznatků o okolí konkrétní mateřské školy a vlivech v něm působících byl zpracován následující soubor faktorů, které mají prokazatelný vliv na rozvoj školy.

Zjištěný soubor faktorů:

1. úbytek nově narozených dětí ve městě,
2. reakce rodičů na legislativu - dávají/nedávají děti do mateřské školy,
3. zvyšující/snižující se odklady povinné školní docházky,
4. nová výstavba ve městě a okolí,
5. výše úplaty za předškolní vzdělávání,

6. možnost účasti v projektu,
7. pravomoc zřizovatele schválit/neschválit finanční plán mateřské školy,
8. výše státního normativu,
9. výše krajského normativu,
10. fungující Nadační fond mateřské školy,
11. existence dárců,
12. přání a očekávání rodičů,
13. zájem rodičů o dění ve škole,
14. rodiče, kteří vyjadřují spokojenost/nespokojenost s prací mateřské školy,
15. základní školy spolupracující s mateřskou školou,
16. zahraniční mateřské školy spolupracující s mateřskou školou,
17. TJ LOKO spolupracující s mateřskou školou při realizaci kurzů plavání a bruslení,
18. sportovní organizace MARKID spolupracující s mateřskou školou při realizaci kurzů lyžování,
19. Policie ČR spolupracující s mateřskou školou při pořádání besed a naučných přednášek,
20. hasiči spolupracující s mateřskou školou při pořádání naučných akcí pro děti,
21. domov seniorů spolupracující s mateřskou školou (mezigenerační projekt),
22. obraz školy v regionálním tisku a televizi,
23. konkurující anglická školka.

4.2 Faktory z pohledu jednotlivých pracovišť školy

Výčet faktorů byl doplněn 77 pedagogickými pracovníky na jednotlivých odloučených pracovištích. Následující tabulka obsahuje faktory doplněné pedagogickými pracovníky členěné dle jednotlivých odloučených pracovišť.

Tabulka 7 - doplněné faktory přímého okolí školy pedagogickými pracovníky

Pracoviště	Počet ped. pracovníků	Vnější faktory
Pracoviště Vd	4	DVPP (další vzdělávání pedagogických pracovníků – nabídka)
Odloučené pracoviště Ko	3	nízká zaměstnanost ve městě
	2	nízká sociální úroveň rodičů (dlužníci)
Odloučené pracoviště Go	2	požadavky krajské hygienické stanice
	3	akce městské knihovny
	1	nároky kladené legislativou v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
Odloučené pracoviště Ži	2	požadavky kladené legislativou v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
	3	nároky krajské hygienické stanice
	3	partnerství s městskou knihovnou
Odloučené pracoviště Ná		nedoplňen žádný faktor
Odloučené pracoviště No	2	vysoká sociální úroveň rodičů (dárcovství)
	1	nabídka dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků
	1	kontrolní činnost ČŠI
	2	zájem rodičů o Školní vzdělávací program
Odloučené pracoviště Tk	2	vysoká nezaměstnanost ve městě
	2	složení zastupitelstva města
Odloučené pracoviště Ho	3	vliv sociální úrovně rodičů (neplacení školného a stravného)
	4	vysoká nezaměstnanost ve městě
Odloučené pracoviště Úp	3	jiná skladba zastupitelstva města (změna po volbách)
	2	zájem rodičů o Školní vzdělávací program
Odloučené pracoviště Be	2	požadavky krajské hygienické stanice
	2	kontrolní činnost ČŠI
Odloučené pracoviště Vo	1	požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci kladené legislativou
	2	akce městské knihovny

Zdroj: pedagogičtí pracovníci MŠ

V odloučeném pracovišti Vd a No pedagogičtí pracovníci doplnili do výčtu faktorů nabídku dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (dále DVPP). Pedagogičtí pracovníci se shodli na tom, že alfou a omegou kvalitního vzdělávání je učitel, který se však musí dále vzdělávat,

neboť jeho průběžné profesionální zlepšování a studium má nesporný vliv na kvalitu jeho práce. Nabídka DVPP tedy přispívá ke kvalitě vzdělávacího procesu a tím i k rozvoji mateřské školy. Stejný faktor uvedli i pedagogičtí pracovníci odloučeného pracoviště No. Přiložená tabulka ukazuje, že tato odloučená pracoviště využívají velmi DVPP.

Tabulka 8 - účast pedagogů na dalším vzdělávání v roce 2012

Pracoviště	Počet pedag. pracovníků	Počet pedag. pracovníků zúčastněných DVPP
Pracoviště Ko	9	7
Odloučené pracoviště Vd	7	7
Odloučené pracoviště Go	6	4
Odloučené pracoviště Ži	8	5
Odloučené pracoviště Ná	6	4
Odloučené pracoviště No	8	8
Odloučené pracoviště Tk	6	4
Odloučené pracoviště Ho	12	7
Odloučené pracoviště Úp	8	6
Odloučené pracoviště Be	4	2
Odloučené pracoviště Vo	3	2
Celkem	77	56

Zdroj: hodnotící zpráva, 2012, upraveno

Pedagogičtí pracovníci pracoviště Ko uvedli navíc dva faktory, které mají vliv na mateřskou školu. Jako první uvedli nízkou zaměstnanost ve městě. Ve městě X dosáhla míra nezaměstnanosti v měsíci říjnu 2012 úrovně 9,63 %. V porovnání s průměrem za Českou republiku je míra nezaměstnanosti ve městě X o 1,14 % vyšší (Český statistický úřad, 2012). Míra nezaměstnanosti ovlivňuje sociální úroveň rodičů, což je druhý faktor, který uvedli pedagogičtí pracovníci odloučeného pracoviště Ko a Tk. Stále častěji se stává, že se rodiče dětí se ztrátou zaměstnání dostávají do tíživé situace a neplatí úplatu za předškolní vzdělávání. Pokud neprojeví zájem dohodnout se na postupném splácení, ředitelka přistoupí k vyloučení dítěte z předškolního vzdělávání ve správním řízení a v mateřské škole zůstává pohledávka. Jelikož tyto pohledávky jsou v podstatě nevymahatelné, musí mateřská škola vést jejich evidenci v účetnictví a po promlčecí lhůtě požádat zřizovatele o jejich odepsání a tím zatížit své náklady, což má negativní vliv na mateřskou školu.

Odloučené pracoviště Ho se nachází v okrajové části města X, kde bydlí nejvíce sociálně slabších rodičů, a proto pedagogičtí pracovníci uvedli jinak formulované, ale obsahově shodné faktory negativně působící na rozvoj mateřské školy.

Naproti tomu odloučené pracoviště No uvedlo jako rozhodující faktor vysokou sociální úroveň rodičů. Toto pracoviště se nachází v části města s rodinnými vilkami, kde bydlí rodiče s vysokým životním standardem. Tito rodiče podporují odloučené pracoviště poskytováním sponzorských darů a tím přispívají k jeho rozvoji.

Dalším faktorem, který shodně doplnili pedagogičtí pracovníci na odloučeném pracovišti Go, Ži a Be jsou požadavky krajské hygienické stanice. Po přezkoumání proč tento faktor ovlivňuje rozvoj mateřské školy, pedagogičtí pracovníci uvedli, že krajská hygienická stanice provádí podle nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) jednou ročně kontroly na odloučených pracovištích, jejichž výsledkem jsou např. požadavky na vybudování nového pultu na zeleninu nebo samostatné místnosti na vytloukání vajec (Zápisy z kontrol krajské hygienické stanice, 2012). Tyto požadavky musí být splněny do určitého termínu a musí na ně být vynaloženy prostředky, které mohly být použity na jiné účely.

Pedagogičtí pracovníci odloučeného pracoviště Go, Ži a Vo uvedli jako ovlivňující faktor nároky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci kladené legislativou. Tento faktor byl rovněž uveden jako finančně zatěžující mateřskou školu. Každé odloučené pracoviště má svůj přidělený rozpočet na celý rok a požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci jsou řešeny prvotně. Je nutné zaplatit ochranné pomůcky pro zaměstnance, dále školení o bezpečnosti práce, revize a s nimi spojené opravy tělocvičných nářadí a venkovních herních prvků apod. Je třeba dodržovat veškeré bezpečnostní normy a předpisy.

Dalším faktorem, na kterém se shodli pedagogičtí pracovníci na odloučeném pracovišti Go, Ži a Vo jsou akce s městskou knihovnou. Tento faktor poskytuje mateřské škole rozvoj v oblasti vzdělávacího procesu dětí. Každý měsíc děti navštěvují knihovnu, seznamují se s významem půjčování knih. Na společných besedách s knihovnicí jsou dětem předčítány pohádky, texty o přírodě, o dopravě, o ekologii. Partnerství s knihovnou poskytuje mateřské škole nové příležitosti v rozvoji vzdělávacího kurikula školy.

Faktor kontrolní činnost ČŠI uvedla odloučená pracoviště No a Be. Dle názoru pedagogických pracovníků ČŠI klade požadavky na mateřskou školu, hodnotí výsledky vzdělávání a dodržování právních předpisů. Poznatky ČŠI z inspekce v mateřské škole umožňují vymezit silné a slabé stránky aktuálního stavu předškolního vzdělávání mateřské školy a tím dát prostor pro zlepšování a další rozvoj.

Faktor zájem rodičů o Školní vzdělávací program uvedla odloučená pracoviště No a Úp. Každé odloučené pracoviště má svůj specifický Školní vzdělávací program. Rodiče mají zájem o vzdělávání svého dítěte, a proto se zajímají nejen o materiálně-technické vybavení pracoviště, ale i o jeho Školní vzdělávací program. Specifičnost Školního vzdělávacího programu je tedy jedním z kritérií pro výběr pracoviště, kde rodiče dětí podají přihlášku k předškolnímu vzdělávání pro své dítě.

Posledním faktorem, uvedeným odloučenými pracovišti Tk a Úp, je složení zastupitelstva města. Tento faktor má dle pedagogických pracovníků velký vliv na rozvoj mateřské školy, jelikož zastupitelstvo města rozhoduje o zásadních otázkách, schvaluje a přiděluje finanční prostředky na provoz mateřské školy a dále vyhodnocuje provoz mateřské školy. V roce 2011 zastupitelstvo města otevřelo nové odloučené pracoviště a tím poskytlo příležitost pro rozvoj mateřské školy. Tento krok zastupitelstva byl často medializován a dle pedagogických pracovníků mělo na rozhodnutí zastupitelstva vliv právě jeho složení.

Zjištěné informace byly doplněny na základě polostrukturovaného rozhovoru s ředitelkou mateřské školy. Polostrukturovaný rozhovor obsahuje tři otevřené otázky:

1. Jakými dalšími faktory, které ovlivňující fungování a další rozvoj mateřské školy, byste doplnila zjištěný výčet faktorů?
2. Které aktuálně registrované faktory mohou podle Vašeho názoru nejvíce ohrožovat/brzdit rozvoj mateřské školy a proč?
3. Které aktuálně registrované faktory poskytují podle Vašeho názoru největší příležitosti k rozvoji mateřské školy a proč?

Ředitelka mateřské školy nesouhlasila se zaznamenáním rozhovoru na nahrávací zařízení, a proto byly jednotlivé odpovědi písemně zaznamenávány. Přepsaný rozhovor byl ředitelce mateřské školy předložen k verifikaci. Úplné znění rozhovoru je uvedeno v příloze č. 2 a je využito při zpracování následující podkapitoly. V rámci tohoto rozhovoru zmínila paní ředitelka podrobněji následující faktory, které mohou nejvíce ohrožovat/brzdit rozvoj mateřské školy a dávat největší příležitosti k jejímu rozvoji.

Po uskutečněním rozhovoru byla sestavena tabulka, která obsahovala všechny faktory zjištěné:

- v okolí mateřské školy jako sloučeného subjektu,
- v okolí jednotlivých pracovišť mateřské školy,
- rozhovorem s ředitelkou mateřské školy.

Působení vlivu jednotlivých faktorů zaznamenala ředitelka mateřské školy do hodnotící tabulky uvedené níže. Při vyplňování vycházela z vlastních zkušeností.

Tabulka 9 - faktory okolí mateřské školy

Sledovaný faktor	Velmi příznivý	Spíše příznivý	Spíše nepříznivý	Velmi nepříznivý
Úbytek nově narozených dětí				x
Reakce rodičů na legislativu – dávají/nedávají děti do mateřské školy			x	
Zvyšující se odklady povinné školní docházky			x	
Snižující se odklady povinné školní docházky		x		
Nová výstavba ve městě a okolí		x		
Výše úplaty za předškolní vzdělávání		x		
Možnost účasti v projektu	x			
Pravomoc zřizovatele schválit/neschválit finanční plán mateřské školy			x	
Výše státního normativu				x
Výše krajského normativu				x
Fungující Nadační fond mateřské školy		x		
Existence dárců		x		
Přání a očekávání rodičů		x		
Zájem rodičů o dění ve škole		x		
Rodiče, kteří vyjadřují spokojenost s prací mateřské školy		x		
Rodiče, kteří vyjadřují nespokojenost s prací mateřské školy			x	
Základní školy spolupracující s mateřskou školou		x		
Zahraníční mateřské školy spolupracující s mateřskou školou	x			
TJ LOKO spolupracující s mateřskou školou při realizaci kurzů plavání a brusl.	x			
MARKID spolupracující s mateřskou	x			

školou při realizaci kurzů lyžování				
Policie ČR spolupracující s mateřskou školou při pořádání besed a přednášek		x		
Hasiči spolupracující s mateřskou školou při pořádání naučných akcí pro děti		x		
Domov seniorů spolupracující s mateřskou školou (mezigen. projekt)		x		
Obraz školy v regionální televizi a v místním tisku	x			
Konkurující anglická škola			x	
Nabídka DVPP		x		
Vysoká nezaměstnanost ve městě			x	
Nízká sociální úroveň rodičů			x	
Vysoká sociální úroveň rodičů		x		
Požadavky krajské hygienické stanice			x	
Požadavky BOZP kladené legislativou			x	
Kontrolní činnost ČŠI		x		
Složení městského zastupitelstva		x		
Zájem rodičů o Školní vzdělávací program		x		
Akce městské knihovny	x			
Změny v legislativě				x
Přípravná třída základní školy spolupracující při umísťování dětí s odkladem povinné školní docházky		x		
Speciální a praktická mateřská škola spolupracující při umísťování dětí se specifickými potřebami		x		
Stacionář spolupracující při umísťování zdravotně postižených dětí		x		
Celkem	6	20	9	4
	26		13	

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že u hodnocených faktorů má dle názoru ředitelky mateřské školy velmi příznivý vliv na mateřskou školu šest faktorů, spíše příznivých vlivů je dvacet, spíše nepříznivých je devět a velmi příznivé jsou čtyři.

4.3 Shrnutí zjištěných skutečností

Cílem šetření bylo uvést faktory vnějšího prostředí, které v současnosti ovlivňují rozvoj mateřské školy jako sloučeného subjektu.

Nejprve byla provedena analýza dokumentace školy a dalších dostupných zdrojů. Tato analýza začala sběrem informací, prostřednictvím získaných informací byly vytipovány faktory, které mají přímý dopad na danou školu.

Výsledkem této analýzy byl výčet faktorů, který působí z bližšího okolí školy na její rozvoj. Tento výčet byl postoupen ke zhodnocení a doplnění pedagogickým pracovníkům na jednotlivých odloučených pracovištích. Posuzování a doplňování faktorů se zúčastnilo celkem 77 pedagogických pracovníků, kteří shodně uvedli, že souhlasí s předloženým výčtem faktorů získaným analýzou dokumentace školy a dalších dostupných zdrojů. 25 pedagogických pracovníků považovalo postoupený výčet faktorů za dostačující a nedoplnilo žádný faktor. 52 pracovníků doplnilo další faktory, které jsou uvedeny v následující tabulce, která ukazuje, že bylo doplněno dalších deset faktorů, které z okolí školy působí na její rozvoj.

Tabulka 10 - faktory okolí jednotlivých pracovišť

Vnější faktory	Počet ped. pracovníků
Nabídka DVPP (další vzdělávání pedagogických pracovníků)	5
Vysoká nezaměstnanost ve městě	9
Nízká sociální úroveň rodičů (dlužníci)	5
Požadavky krajské hygienické stanice	7
Akce městské knihovny	8
Požadavky BOZP kladené legislativou	4
Kontrolní činnost ČŠI	3
Vysoká sociální úroveň rodičů (dárcovství)	2
Zájem rodičů o Školní vzdělávací program	4
Složení zastupitelstva města (po volbách)	5

Tímto šetřením bylo zjištěno, že pouhá analýza dokumentace školy a dalších dostupných zdrojů neposkytla celkový výčet faktorů působících z okolí školy. Zkušenosti řadových pracovníků poskytly další informace, které mají vliv na rozvoj školy. Bylo zjištěno, že faktory se měnily i dle lokality pracoviště. Například faktor nízká sociální úroveň rodičů jmenovala odloučená pracoviště, která se nachází v okrajových částech města, kde má trvalé

bydliště větší počet rodin s nízkou sociální úrovní. Tito rodiče se často dostávají do situace, kdy neplatí úplatu za předškolní vzdělávání a tato situace ohrožuje rozvoj mateřské školy. Naproti tomu pedagogičtí pracovníci odloučeného pracoviště No uvedli vysokou sociální úroveň rodičů. Tento jmenovaný faktor je rovněž dán polohou daného pracoviště.

Šetření dále odhalilo skutečnost, že pedagogičtí pracovníci mohou prostřednictvím sebevzdělávání přispět k rozvoji mateřské školy. Příkladem je pracoviště Vd a No, kde se pracovníci shodli na tom, že alfou a omegou kvalitního vzdělávání je učitel, který se však musí dále vzdělávat, neboť jeho průběžné profesionální zlepšování a studium má nesporný vliv na kvalitu jeho práce. Je tedy zřejmé, že kvalitní nabídka DVPP přispívá k rozvoji mateřské školy.

Další faktor z okolí školy, který vyplynul z šetření na odloučeném pracovišti No a Be, je faktor kontrolní činnosti ČŠI. Většina kontrolních činností je považována za značně zatěžující, ale v případě této školy bylo zjištěno, že pedagogičtí pracovníci naopak vnímají kontrolu jako pozitivně působící, jelikož škole poskytuje zpětnou vazbu pro její další rozvoj. Pedagogičtí pracovníci z pracoviště No a Úp uvedli rovněž důležitý faktor - zájem rodičů o Školní vzdělávací program. Rodiče očekávají, že mateřská škola bude poskytovat kvalitní výchovně vzdělávací proces a současně bude respektovat osobnost jejich dítěte, a proto se zajímají o Školní vzdělávací program. Zájem rodičů o Školní vzdělávací program je považován za příznivý, protože připomínky a náměty rodičů ke vzdělávání pomáhají škole přispět, aby nepodléhala stagnaci, ale dále se rozvíjela.

Výčet faktorů zjištěný analýzou dokumentace školy a doplněný pedagogickými pracovníky školy posuzovala ředitelka mateřské školy. Z rozhovoru s ředitelkou mateřské školy vyplynuly další důležité faktory, které mají vliv na rozvoj mateřské školy. Poté byl vytvořen celkový výčet faktorů, který ředitelka mateřské školy ohodnotila dle stupnice velmi příznivý, spíše příznivý, spíše nepříznivý, velmi nepříznivý pro rozvoj školy (viz. tabulka č. 9).

Mezi velmi nepříznivé faktory byl zařazen úbytek nově narozených dětí, výše státního normativu, výše krajského normativu a změny v legislativě.

Úbytek nově narozených dětí má prokazatelný vliv na rozvoj mateřské školy. Ředitelka tento faktor v uskutečněném rozhovoru komentovala: „Jestliže se počet narozených dětí snižuje, snižuje se i poptávka po předškolním vzdělávání a zřizovatel je nucen omezit provoz mateřské školy.“

Mezi velmi nepříznivé faktory byla dále zahrnuta výše normativu. Financování mateřské školy je závislé na přidělu finančních prostředků krajským úřadem, který se snižuje

a ředitelka mateřské školy tento snižující se trend komentovala: „Abychom získali co nejvíce finančních prostředků, musíme přijímat co nejvíce dětí a využívat výjimku stanovenou zákonem, kterou musí schválit krajský úřad a krajská hygienická stanice, kdy se v jedné třídě mateřské školy vzdělává maximální počet, který činí 28 dětí. Vyšší počet dětí ve třídách je na úkor kvalitního vzdělávání a tento stav ohrožuje rozvoj mateřské školy.“

Posledním velmi nepříznivým faktorem jsou změny v legislativě, které podstatně ovlivňují řízení mateřské školy. Po provedení autosnímku pracovní doby ředitelky mateřské školy, kdy po dobu jednoho týdne sledovala a zaznamenávala všechny své pracovní činnosti, bylo zjištěno, že v průměru dvě hodiny denně věnuje studiu různých legislativních změn a jejich zapracováním do interních předpisů mateřské školy, a jelikož řídí jedenáct odloučených pracovišť, musí tyto legislativní změny zprostředkovat i svým zástupkyním. Dále musí dle platné legislativy vykonávat přímou pedagogickou činnost u dětí, což komentovala slovy: „Jako ředitelka právního subjektu s 37 třídami mám stanovený stejný rozsah přímé pedagogické činnosti jako ředitelka, která řídí mateřskou školu se sedmi třídami. Je tedy zřejmé, že nařízení vlády nepočítá s velkými právními subjekty mateřských škol, kde jsou úplně jiné podmínky a přímá vyučovací povinnost ve výši 13 hodin týdně je časově náročná a nezbývá mi moc prostoru, abych se mohla zabývat dalšími důležitými činnostmi, které by pomohly k rozvoji mateřské školy.“ Je tedy zřejmé, že sledování a plnění legislativou daných povinností je pro ředitelku značně zatěžující, a proto nemá dostatek prostoru pro strategickou činnost.

Dá se konstatovat, že faktory úbytek nově narozených dětí, výše státního normativu, výše krajského normativu a změny v legislativě mají vliv na rozvoj mateřské školy, jsou ve většině případů neovlivnitelné mateřskou školou a vznikají důsledkem demografického vývoje, politické a ekonomické situace v zemi.

Pokud jde o jednotlivé faktory označené ředitelkou mateřské školy jako velmi příznivé, lze z tabulky č. 9 vysledovat, že většina faktorů se týká partnerů školy, kteří spolupracují s mateřskou školou. Tato spolupráce se zahraničními školami, se sportovními organizacemi a s městskou knihovnou poskytuje mateřské škole nové příležitosti pro její rozvíjení v oblasti vzdělávacího procesu dětí a je třeba k nim přihlížet při úpravách Školního vzdělávacího programu a třídního vzdělávacího programu. Rovněž faktor možnost účasti v projektu je proto významný, že umožňuje získat peněžní prostředky na didaktickou techniku, dále na proškolení zaměstnanců a platy pedagogických asistentů, takže podstatně přispívá k rozvoji kurikula školy. Ředitelka mateřské školy v rozhovoru kladla důraz na dostatek finančních zdrojů a uvádí, že: „Mateřská škola představuje jednu z možností, jak doplnit

výchovu rodiny a pomoci tak zajistit dětem od jejich útlého věku prostředí s dostatkem podnětů k jejich aktivnímu rozvoji a učení. Pokud má mateřská škola dostatek finančních prostředků, může zabezpečit svá pracoviště nadstandardním materiálně-technickým vybavením, které přispívá ke kvalitnějšímu výchovně vzdělávacímu procesu.“ Je zřejmé, že dostatek finančních prostředků je stěžejní pro rozvoj mateřské školy. Faktor možnost účasti v projektu, prostřednictvím něhož jsou získávány finanční prostředky, proto působí velmi příznivě na rozvoj školy.

Poslední faktor, který označila ředitelka mateřské školy jako velmi příznivý pro rozvoj školy, je možnost představit pozitivní obraz školy v regionální televizi a místním tisku, neboť pozitivní prezentace školy, výsledků činnosti dětí, informace o pořádaných a uskutečňovaných aktivitách na veřejnosti prostřednictvím regionální televize a místního tisku vede ke zlepšení renomé školy.

Je zřejmé, že faktory označené za velmi příznivě působící dávají mateřské škole prostor pro její rozvoj v oblasti vzdělávání i financování a pomáhají zvyšovat prestiž školy.

Z uvedeného šetření bylo rovněž zjištěno, že pedagogičtí pracovníci upřednostňují faktory, které působí na školu z přímého okolí, naproti tomu náhled ředitelky je rozšířen i na vlivy pocházející z makroprostředí. Tento její náhled vyplývá z povahy její práce, která spočívá v řízení a zabezpečení fungování celého právního subjektu.

Zjištěné skutečnosti budou východiskem při tvorbě plánu rozvoje i návazných realizačních plánů.

ZÁVĚR

Téma bakalářské práce znělo: „Vliv prostředí na řízení právního subjektu tvořeného větším počtem mateřských škol.“ Téma vyplynulo ze skutečnosti, že reformou veřejné správy v roce 2002 zanikly školské i okresní úřady a dnem 1. ledna musely všechny typy škol přejít do právní subjektivity, nebo se stát její součástí. Povinným přechodem škol do právní subjektivity bylo zřizovatelům umožněno slučování škol. Tato možnost byla využita i zřizovatelem ve městě X, kdy dne 1. ledna 2003 zřídil samostatný právní subjekt mateřských škol sloučený z jedenácti odloučených pracovišť. Samostatný právní subjekt sloučených škol funguje v určitém prostředí, které ho ovlivňuje.

Cílem práce bylo identifikovat faktory vnějšího prostředí, které v současnosti ovlivňují fungování školy jako sloučeného subjektu a objasnit podstatu i možné dopady jejich vlivu na rozvoj školy.

Pro dosažení cíle byla pozornost v teoretické části práce nejprve zaměřena na novodobý fenomén v českém školství, a sice na slučování škol do jednoho právního subjektu. Na základě poznatků z odborné literatury bylo popsáno vnější prostředí školy jako specifické organizace a byly objasněny pojmy právní subjektivita, prostředí školy a řízení školy.

V empirické části, jejímž cílem bylo uvést faktory vnějšího prostředí, které v současnosti ovlivňují fungování konkrétní mateřské školy jako sloučeného subjektu, a objasnit podstatu i možné dopady jejich vlivu na rozvoj školy, byla nejprve provedena analýza dokumentace školy a dalších dostupných zdrojů. Na základě zjištění byl vypracován soubor faktorů, který byl upřesněn a doplněn pedagogickými pracovníky jednotlivých odloučených pracovišť a ředitelkou mateřské školy. Z tohoto šetření vyplynulo, že celkově převládají příznivé faktory nad nepříznivými, kdy poměr je stanoven 26 : 13.

Podle kvalifikovaného posouzení paní ředitelkou patří mezi velmi příznivé faktory, které aktuálně mají prokazatelně pozitivní vliv na rozvoj školy, možnost účasti v projektu, zahraniční školy spolupracující s mateřskou školou, sportovní organizace spolupracující s mateřskou školou, akce městské knihovny a obraz školy v regionální televizi a v místním tisku. Naopak mezi faktory, které v současnosti ohrožují rozvoj mateřské školy, patří úbytek nově narozených dětí, výše státního normativu, výše krajského normativu a změny v legislativě.

Lze tedy konstatovat, že provedeným šetřením, kdy byl pro konkrétní sloučený subjekt zjištěn výčet faktorů a jejich význam pro rozvoj školy jako sloučeného subjektu, byl naplněn

cíl bakalářské práce. Je však třeba upozornit, že zjištěné skutečnosti jsou platné jen pro tento subjekt a nejdou zevšeobecnit, jelikož každý právní subjekt sloučený z více mateřských škol je zcela specifický a specifické je i jeho okolí. Proto každá ředitelka takové organizace musí pro zabezpečení rozvoje právního subjektu průběžně sledovat a analyzovat možné dopady vnějšího prostředí. Pokud při řízení eliminuje potenciální hrozby a využívá příležitosti plynoucí z vnějšího prostředí, může se právní subjekt rozvíjet. Rovněž každý řadový pracovník může přispět k rozvoji právního subjektu, jestliže vnímá faktory okolí a dokáže na ně poukázat, případně je efektivně využít. A z toho vyplývá i přínos předložené práce, která ukazuje, že dobrá znalost faktorů je důležitá při situační analýze školy a vytváření rozvojových plánů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ:

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

BACÍK, František. *Úvod do teorie a praxe školského managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova, 1995, 2 v. ISBN 80-718-4010-6.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.

ČESKO. Zákon č. 40 ze dne 26. února 1964 Občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů Československé socialistické republiky*. 1964, částka 19, s.1-248. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=40/1964&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.

ČESKO. Zákon č. 250 ze dne 7. července 2000 o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 73, s. 3557-3567. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=250/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.

ČESKO. Zákon č. 284 ze dne 31. května 2002, kterým se mění zákon č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, částka 102, s. 6040-6044. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=284/2002&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.

ČESKO. Zákon č. 561 ze dne 24. září 2004 o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 109, s. 10311-10313. Dostupný také z: <http://aplikace.msmt.cz/Predpisy1/sb190-04.pdf>.

ČESKO. Zákon č. 563 ze dne 24. září 2004 o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 190, s. 10344. Dostupný také z: <http://aplikace.msmt.cz/Predpisy1/sb190-04.pdf>.

HŮLE, Daniel. Demografické stárnutí ČR podle výsledků projekce: *Demografie: demografické informace, analýzy a komentáře* [online]. 2012 [cit. 2012-09-18]. ISSN 1801-2914. Dostupné z: http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku&artclID=824.

KLEŇHOVÁ, Michaela. České školství v mezinárodním srovnávání: *Stručné seznámení s vybranými ukazateli publikace OECD Education at a Glance 2012*. MŠMT [online]. 2012. vyd. 2012 [cit. 2012-10-22]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/file/24198>.

KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7.

MŠMT. Metodická pomoc školám, předškolním zařízením a školským zařízením zřizovaným obcí při přechodu na právní subjektivitu Č.j. 23 620/2002-60. In: *Věstník Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky*. 2002, LVIII, sešit 9. Dostupná také z: <http://aplikace.msmt.cz/DOC/9-2002.doc>.

Nezaměstnanost v Královéhradeckém kraji v říjnu 2012. *Český statistický úřad* [online]. 9.11.2012 [cit. 2012-12-12]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xh/redakce.nsf/i/nezamestnanost_v_kralovehradeckem_kraji_v_rijnu_2012.

PITRA, Zbyněk. *Úvod do managementu*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 1992, 116 s. ISBN 80-704-1576-2.

POL, Milan. *Škola v proměnách*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007, 194 s. ISBN 978-80-210-4499-9.

PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. ISBN 80-244-1415-5.

PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 6., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2009, 395 s. ISBN 978-807-3676-476.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing školy*. 1. vyd. Zlín: EKKA, 1996, 382 s. ISBN 80-902-2008-8.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 328 s. ISBN 978-80-7357-494-9.

ŠTEFFLOVÁ, Jaroslava. Potřebují mateřské školy právní subjektivitu? *Učitelství noviny: týdeník pro učitele a přátele školy* [online]. 2003, roč. 106, č. 20 [cit. 2012-12-01]. ISSN 0139-5718. Dostupné z: <http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=4358>.

ŠTEFFLOVÁ, Jaroslava. Sloučená pracoviště očima ČŠI. *Učitelství noviny: týdeník pro učitele a přátele školy* [online]. 2004, roč. 107, č. 14 [cit. 2012-09-18]. ISSN 0139-5718. Dostupné z: <http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=3812>.

Velká mateřská škola se rozdělí na více malých. *Mestojablonec* [online] 25.3.2011 [Citace: 2012-10-06]. Dostupné z: <http://www.mestojablonec.cz/redakce/tisk.php?lanG=cs&slozka=238&clanek=30846&.mesto.jablonec.cz>.

SEZNAM POUŽITÝCH DOKUMENTŮ MATEŘSKÉ ŠKOLY:

KRAJSKÁ HYGIENICKÁ STANICE. 2012. *Zápisy z kontrol 2012*.

KRÁLOVÉHRADECKÝ KRAJ. 2012. *Smlouva o realizaci grantového projektu v rámci globálního grantu OP VK s nepřímými náklady*.

KUBEČKOVÁ, Pavla. 2012. *Hodnotící zpráva*.

KUBEČKOVÁ, Pavla. 2012. *Nájemní a zprostředkovatelská smlouva*.

KUBEČKOVÁ, Pavla. 2005. *Organizační řád školy*.

KUBEČKOVÁ, Pavla. 2011. *Pokyn k úplatě za předškolní vzdělávání*.

KUBEČKOVÁ, Pavla. 2012. *Rozbor hospodaření MŠ za rok 2011*.

KUBEČKOVÁ, Pavla. 2012. *Rozbor hospodaření MŠ 2008-2012*.

KUBEČKOVÁ, Pavla. 2010-2012. *Výkaz o mateřské škole*.

KUBEČKOVÁ, Pavla. 2010-2013. *Zápis do MŠ 2010/2011. Zápis do MŠ 2011/2012. Zápis do MŠ 2012/2013.*

MĚSTSKÝ ÚŘAD TRUTNOV, oddělení matriky. 2012. *Počet narozených dětí v období 1999-2011.*

PREZENČNÍ LISTINY odloučených pracovišť. 2012.

Zřizovací listina Mateřské školy Trutnov, usnesení Zastupitelstva města Trutnov č. 2009-247/4 ze dne 29. 9. 2009.

SEZNAM ZKRATEK:

ČŠI	Česká školní inspekce
ČSÚ	Český statistický úřad
DVPP	Další vzdělávání pedagogických pracovníků
HDP	Hrubý domácí produkt
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
EU	Evropská unie

SEZNAM OBRÁZKŮ:

Obrázek 1 - prostředí školy	18
Obrázek 2 - organizační struktura mateřské školy	29

SEZNAM GRAFŮ:

Graf 1 - vývoj počtu narozených dětí dle částí města X v letech 1998-2011	30
Graf 2 - financování mateřské školy v roce 2011	33

SEZNAM TABULEK:

Tabulka 1 - samostatné právní subjekty mateřských škol skládající se z osmi a více odloučených pracovišť	11
Tabulka 2 - vývoj složení obyvatelstva ČR podle hlavních věkových skupin mezi lety 2000-2065, vybrané roky (v %)	20
Tabulka 3 - procentní podíl dětí s odkladem povinné školní docházky	31
Tabulka 4 - finanční prostředky poskytnuté zřizovatelem	34
Tabulka 5 - počet dětí u zápisu v letech 2010-2013	35

Tabulka 6 - účast rodičů na schůzkách v procentním vyjádření	36
Tabulka 7 - doplněné faktory přímého okolí školy pedagogickými pracovníky.....	40
Tabulka 8 - účast pedagogů na dalším vzdělávání v roce 2012	41
Tabulka 9 - faktory okolí mateřské školy.....	41
Tabulka 10 - faktory okolí jednotlivých pracovišť	46

SEZNAM PŘÍLOH:

Příloha 1 - seznam samostatných právních subjektů mateřských škol skládajících se z více pracovišť - členěných dle krajů.....	57
Příloha 2 - polostrukturovaný rozhovor s ředitelkou mateřské školy.....	67

Příloha 1 - seznam samostatných právních subjektů mateřských škol skládajících se z více pracovišť - členěných dle krajů

Kraj	Adresa samost. právních subjektů MŠ	Počet pracovišť	Počet dětí
Praha	Hábova 1571, Praha 5 - Stodůlky	2	18
	Klausova 6/2448, Praha 5 - Velká Ohrada	2	131
	Novoborská 371, Praha 9 - Prosek	2	100
	Poznaňská 462, Praha 8 - Bohnice	2	50
	Opletalova 925/14, Praha 1	2	65
	Národní 416/37, Praha 1	2	150
	Na Smetance 1/505, Praha 2	2	122
	Římská 27/1255, Praha 2	3	134
	Slovenská 27/1726, Praha 2	2	188
	Viničná 1/440, Praha 2	3	185
	Kladská 25/2187, Praha 2	3	153
	Jeseniova 204/2686, Praha 3	3	84
	nám. Jiřího z Lobkovic 22/121, Praha 3	2	150
	A.Drabíkové 536, Praha 4 - Jižní Město	2	280
	Boleslavova 1a/1675, Praha 4 - Nusle	3	235
	Na Větrově 22/1022, Praha 4 - Lhotka	2	109
	Hroncova 1882, Praha 4 - Jižní Město	3	252
	Jažlovická 2119, Praha 4 - Chodov	2	180
	Janouchova 671, Praha 4 - Háje	3	322
	Markušova 1556, Praha 4 - Jižní Město	2	240
	Lysinská 184/45, Praha 4 - Modřany	2	192
	Na Zvoničce 13/1030, Praha 4 - Podolí	2	136
	Plamínkové 1589, Praha 4 - Nusle	2	240
	Na Příčné mezi 186, Praha 4 - Šeberov	2	79
	Předškolní 880, Praha 4 - Kunratice	2	209
	V Zápolí 1249, Praha 4 - Michle	2	152
	Blatenská 2145, Praha 4 - Jižní Město	3	280
	Bezová 4/1592, Praha 4	3	330
	Mírového hnutí 1680, Praha 4 - J. Město	3	240
	Družstevní ohoz 5/1308, Praha 4 - Nusle	2	174
	Urbánkova 3374, Praha 4 - Modřany	2	137
	Peškova 963, Praha 5 - Barrandov	2	140
	Nám.Osvoboditelů 1367, Praha 5	4	310
	Zázvorkova 1994, Praha 5 - Stodůlky	2	144
	Beníškové 988, Praha 5 - Košíře	3	137
	K samoobsluze 211, Praha 5 - Lipence	2	75
	Kudrnova 1a/235, Praha 5 - Motol	2	140
	Nad Palatou 29/613, Praha 5 - Smíchov	2	140
	Matjuchinova 698, Praha - Zbraslav	3	210
	Běhounkova 2474, Praha 5-Nové Butov.	2	142
Nad Laurovou 1983, Praha 5 - Smíchov	2	84	
U Santošky 178, Praha 5 - Smíchov	2	112	
Socháňova 23/1176, Praha 6 - Řepy	3	230	

	Bendova 1/1123, Praha 6 - Řepy	2	233
	Laudova 3/1030, Praha 6 - Řepy	4	264
	K Roztokům 879, Praha 6 - Suchdol	2	75
	Velvarská 31a/2600, Praha 6 - Dejvice	2	187
	Pod Novým lesem 8/98, Praha 6 – Velesl.	2	97
	nám. Českého povstání 6/511, Praha	3	206
	Janáková 9/2358, Praha 6 - Dejvice	2	106
	Fetrovská 2b/2579, Praha 6 - Dejvice	2	79
	Letohradská 1a/712, Praha 7	2	196
	Nad Štolou 6/1277, Praha 7	2	176
	Na Maninách 1080/29a, Praha 7	3	239
	Bílenecké náměstí 33, Praha 8 - Chabry	2	78
	Korycanská 14/395, Praha 8 - Čimice	2	160
	Na Korábě 2/350, Praha 8 - Libeň	2	155
	Lišická 1502, Praha 9 - Újezd nad Lesy	2	82
	Kostlivého 1218, Praha 9 - Kyje	2	133
	Štolmířská 602, Praha 9 - Hloubětín	2	113
	Zelenečská 500, Praha 9 - Hloubětín	2	147
	Chodovická 1900, Praha 9 – H.Počernice	2	280
	Letců 731, Praha 9 - Kbely	2	252
	Dobratická 525, Praha 9	2	140
	Mikulovická 337, Praha 9 - Vinoř	3	190
	Troilova 17/474, Praha 10 - Malešice	2	238
	Nedvěžská 27/2224, Praha 10	2	236
	Štěchovická 4/1981, Praha 10 - Strašnice	2	240
	Omská 6/1354, Praha 10	2	160
	Vladivostocká 8/1034, Praha 10-Vršovice	2	148
	Chmelová 8/2921, Praha 10	2	330
	Za Nadýmačem 927, Praha 10	2	308
	Benešovská 28/2291, Praha 10	2	95
	Libkovská 1069, Praha 10 - Hostivař	2	118
	Vídeňská 800, Praha 4 - Krč	2	250
	Křejského 1503, Praha 4 - Jižní Město	2	150
	Slaviborské nám. 21, Praha 9	2	106
	Kozlovská 9, Praha 6	2	74
Středočeský kraj	Kyšice 178, Unhošť	3	50
	Mikoláše Alše 710, Kolín II	2	53
	Velíšská 966, Vlašim	2	163
	Pod Radnicí 67, Neveklov	2	95
	Komenského 278, Týnec nad Sázavou	3	209
	Bubenická 105, Hostomice	2	61
	Vančurova 1154, Beroun	2	145
	Zahradní 801, Zdice	2	168
	Jiráskova 602, Hořovice	2	242
	Školská 262, Hřebeč	2	71
	Vrapická 474, Kladno-Dubí	3	94
	Herbenova 1900, Kladno - Kročehlavy	2	109
	Bulharská 2330, Kladno - Kročehlavy	2	175

	Wolkerova 856, Unhošť	2	157
	J.Hory 1801, Kladno	2	150
	Hrdlív 125, Libušín	2	54
	Vodárenská 2472, Kladno - Kročehlavy	2	190
	Tylova 184, Plaňany	2	80
	Lstibořská 183, Český Brod - Liblice	2	46
	Bezručova 801, Kolín II.	2	248
	Nám. Jana Žižky z Trocnova 1, Čáslav	6	319
	Benešova 149, Kutná Hora	8	487
	Dr. E. Beneše 694, Kralupy nad Vltavou	3	250
	V Olšinkách 700, Neratovice	8	545
	Lom 289, Kly	2	64
	Dukelská 2598, Mělník	2	93
	Gen. Klapálka 976, Kralupy nad Vltavou	2	300
	Nemocniční 107, Mělník	2	120
	Pod Vrchem 2995, Mělník	2	169
	Mírová 683, Mnichovo Hradiště	3	253
	Velenského 112, Bělá pod Bezdězem	2	157
	Na Celně 1117, Mladá Boleslav	4	248
	Dukelská 1165, Mladá Boleslav	2	221
	Nerudova 797, Mladá Boleslav	2	212
Jihočeský kraj	Příběnická 1435, Tábor	2	84
	Papírenská 23, České Budějovice	2	192
	Hlínecká 729, Týn nad Vltavou	3	278
	Špálova 7, České Budějovice	3	160
	Na Chalupy 44, České Budějovice	2	48
	Školní 684, Trhové Sviny	2	210
	Dlouhá 35, České Budějovice	2	140
	Vrchlického náměstí 1a, České Budějovice	2	232
	1. Máje 771, Kaplice	2	112
	Nové Domovy 221, Kaplice	2	250
	Svobody 1018, Třeboň	2	200
	Růžová 39, Jindřichův Hradec	2	192
	Sídlíště Míru 117, Volary	2	172
	Klostermannova 365, Vimperk	2	210
	Školní 164, Radomyšl	2	80
	Smetanova 204, Vodňany	2	210
	Třída Čs.armády 308, Veselí nad Lužnicí	2	72
	Na Libuši 859, Bechyně	2	198
	Lipová 158, Chotoviny	2	80
	ČSLA 515, Planá nad Lužnicí	2	170
	Ruská 527, Hluboká nad Vltavou	4	169
	Jeronýmova 183, Třeboň	2	190
	Sokolovská 2417, Tábor	2	270
	Kollárova 2497, Tábor	3	290
	Krumlovská 223, Prachatice	4	494
	Lidická 625, Strakonice	5	478
	Röschova 1120, Jindřichův Hradec II	2	162

	Vajgar 594, Jindřichův Hradec III	2	268
	Bratrská 177/I, Dačice	6	302
	Vrchlického 726, Blatná	2	145
	Zlatá Koruna 41, Český Krumlov	2	54
Plzeňský kraj	Školní 248, Holýšov	2	190
	Markova 523, Kdyně	2	105
	Smetanova 1095, Sušice	2	195
	Fibichova 4, Plzeň	2	88
	Nade Mží 3, Plzeň	2	137
	Pod Chlumem 3, Plzeň	2	274
	Z. Wintra 19, Plzeň	3	139
	Budilovo náměstí 72, Plzeň	2	122
	Dvořákova 4, Plzeň	2	135
	Jesenická 11, Plzeň	2	200
	Kralovická 35, Plzeň	2	216
	Lábkova 30, Plzeň	2	252
	Hodonínská 53, Plzeň	2	138
	Částkova 6, Plzeň	2	118
	Na Vinici II 395, Nepomuk	2	160
	Vrchlického 853, Starý Plzenec	2	140
	K lomu 343, Štěnovice	2	132
	Tř. 1. Máje 56, Horní Bříza	2	120
	U Školky 150, Zbůch	2	92
	Havlíčková 449, Planá	2	196
	Soběslavova 1003, Stříbro	4	265
	Vančurova 195, Horšovský Týn	2	150
	Sportovní 306, Koloveč	2	68
	Borská 500, Bor	2	182
	Zahradní 471, Domažlice	5	373
	Školní 642, Rokycany	3	239
	Třebízského 224, Rokycany	2	220
	Studentská 601, Klatovy	10	870
	Mládežníků 869, Třemošná	2	170
Karlovarský kraj	Bezručova 19, Karlovy Vary	2	40
	Malé náměstí 2, Cheb	2	218
	Komenského 27, Cheb	3	184
	Osvobození 67, Cheb	3	251
	Masarykova 1195, Ostrov	2	171
	Školní 544, Teplá	2	93
	Sportovní 561, Locket	2	100
	Školní 525, Kynšperk nad Ohří	2	141
	Nerudova 915, Chodov	4	427
	Krušnohorská 16, Karlovy Vary	8	810
	Komenského 7, Karlovy Vary	8	768
Ústecký kraj	Májová 372, Děčín XXXII-Boletice n.L.	3	264
	Svojsíkova 352, Šluknov	2	175
	Dlouhá 540, Klášterec nad Ohří	2	230
	Na Krétě 359, Terezín	2	123

	Ladova 339, Budyně n.O.	2	75
	Josefa Hory 967, Roudnice n.L.	2	124
	Školní 1805, Roudnice n.L.	2	164
	Krátká 178, Měcholupy	2	55
	Čs. armády 2371, Louny	2	116
	Hlubanská 321, Podbořany	2	105
	Nerudova 1, Blšany	2	73
	Gorkého 1614, Litvínov	2	144
	Maxe Švabinského 664, Bílina	2	125
	Čapkova 869, Bílina	2	175
	Síbova 332, Bílina	3	190
	Kollárova 597, Krupka	2	140
	Hornická 347, Osek	2	96
	Husova 308, Hostomice	2	70
	Rabasova 3207/45, Ústí nad Labem	2	226
	Masarykova 30, Litoměřice	11	959
	Filipovská 686, Jiříkov	2	112
	Průběžná 299, Jílové	2	230
	Stračenská 561, Štětí	4	317
	Lidická 44, Most	15	1330
	Žižkova 268, Meziboří	2	137
	Liliová 277, Děčín II	2	204
	Riegrova 454/12, Děčín II	2	254
	Klostermannova 1474/11, Děčín VI	4	220
	Smetanovy sady 1558, Jirkov	9	744
	Šafaříkova 4335, Chomutov	14	1404
Liberecký kraj	Karla Poláčka 1301, Česká Lípa	2	50
	Svojsíkova 754, Nový Bor	7	414
	Zhořelecká 2607, Česká Lípa	4	430
	Antonína Sovy 1740, Česká Lípa	2	175
	Arbesova 411, Česká Lípa	3	233
	Svárovská 2063, Česká Lípa	2	115
	Havlíčkova 826, Smržovka	2	115
	Palackého 37/2482, Jablonec nad Nisou	2	56
	U Školky 579, Tanvald	3	189
	Slunečná 327, Železný Brod	2	130
	Rybářská 36, Hrádek nad Nisou	2	85
	Revoluční 488, Chrastava	3	205
	Tanvaldská 282, Liberec -Vratislavice	2	75
	Tovačovského 166/27, Liberec 14	2	120
	Klášterní 466/4, Liberec 5	2	184
	Purkyňova 458/19, Liberec 14	2	100
	Pekárenská 468, Semily	2	150
	Moskevská 2434, Česká Lípa	2	130
	Švédská 14/3494, Jablonec nad Nisou	2	175
	Spořilovská 994, Jilemnice	3	245
	Ostašovská 100, Liberec 20	2	95
	Havlíčkova 4, Jablonec nad Nisou	2	95

	Jugoslávská 13/1885, Jablonec nad Nisou	2	106
	Dolní 3969, Jablonec nad Nisou	2	72
	Hřbitovní 10/3677, Jablonec nad Nisou	2	120
	Slunečná 9/336, Jablonec nad Nisou	2	75
	Arbesova 50/3779, Jablonec nad Nisou	2	60
	Nová Pasířská 10/3825, Jablonec n.Nisou	2	112
	28. října 16/1858, Jablonec nad Nisou	2	75
Královéhradecký kraj	Severní 842, Hradec Králové	2	194
	Školská 191, Nechanice	2	81
	Horní Nová Ves 112, Lázně Bělohrad	2	160
	Osvobození 250, České Meziříčí	2	63
	B. Němcové 373, Žacléř	2	138
	Krausova 315, Velké Poříčí	2	120
	Havlíčková 520, Hronov	2	142
	Myslbekova 4, Náchod	2	103
	Veverkova 1495, Hradec Králové	2	180
	Štefánikova 373, Hradec Králové	2	241
	Třebechovická 837, Hradec Králové	2	162
	Švendova 1127, Hradec Králové	2	183
	Kampanova 1488, Hradec Králové	2	234
	Tyršova 1032, Třebechovice pod Orebem	3	217
	Vítkova 304, Náchod	2	111
	Komenského 577, Dobruška	2	267
	Hasičská 231, Hostinné	3	185
	Nepolisy 246	2	56
	Tyršova 280, Vamberk	2	162
	Křenkova 42, Česká Skalice	2	202
	Drtinova 1444, Dvůr Králové nad Labem	5	191
	Na Františku 845, Nové Město n. Metují	2	131
	Příčná 227, Broumov	5	263
	Husitská 217, Nová Paka	2	140
	Plickova 781, Úpice	2	175
	Lužická 321, Jaroměř	4	364
	Čajkovského 1093, Hradec Králové	2	204
	Na Kotli 1201, Hradec Králové	2	100
	1. máje 100, Nové Město nad Metují	2	101
	Komenského 485, Trutnov	11	1022
Pardubický kraj	Na Valech 693, Chrudim 2	4	202
	Dr.Jana Malíka 765, Chrudim 2	2	170
	Rubešova 1250, Hlinsko	2	220
	Strojařů 846, Chrudim 4	2	165
	Jiráskova 596, Sezemice	3	163
	Benešovo náměstí 2115, Pardubice	2	150
	Pražská 89, Pardubice	2	125
	K Dubině 693, Pardubice	2	78
	Národních hrdinů 8, Pardubice	2	75
	Piaristická 137, Moravská Třebová	4	180
	Kunčina 88, Kunčina	2	70

	Jiráskova 1141, Moravská Třebová	2	200
	Hradisková 619, Jablonné nad Orlicí	2	131
	Červený Potok 78, Králíky	2	60
	U školky 246, Nasav	2	74
	Proseč 220, Proseč u Skutče	2	100
	Poršova 240, Skuteč	2	100
Kraj Vysočina	Pražská 767, Pelhřimov	5	679
	Smetanova 1526, Humpolec	3	341
	Na Besídce 632, Kamenice nad Lipou	2	181
	Březová 272, Chotěboř	4	316
	Lánecká 698, Světlá nad Sázavou	3	208
	28. října 498, Ledec nad Sázavou	3	190
	Březinova 114, Jihlava	18	1394
	Varhánkova 263, Polná	3	206
	Komenského 512, Telč III.	2	232
	Luční 88, Třešť	2	196
	Kpt. Jaroše 31, Třebíč	2	280
	Fišerova 1340, Moravské Budějovice	3	235
	Husova 580, Náměšť nad Oslavou	2	125
	Bartušková 886, Třebíč	2	150
	U Obůrky 703, Třebíč	2	150
	A.Štourače 516, Bystřice nad Pernštejn.	4	360
	Čechova 1523, Velké Meziříčí	5	384
	Vančurova 14, Žďár nad Sázavou	7	698
	Drobného 299, Nové Město na Moravě	5	391
	Příčná 191, Havlíčkův Brod	10	698
Jihomoravský	Jiráskova tř. 29, Brno	2	112
	Rodkovského 1587/2a, Blansko	2	182
	Dvorská 1894/96, Blansko	2	150
	Lidická 1690,1691, Boskovice	3	397
	Běloruská 4/570, Brno	2	112
	Vinařská 4/958, Brno	3	169
	Jihomoravské nám. 5, Brno	2	193
	Hudcova 435/47, Brno	2	150
	Holásecká 11/584, Brno	2	108
	Rybnická 45, Brno	2	100
	nám. Svornosti 8/2567, Brno	2	177
	Kotlářská 4/655, Brno	2	104
	Merhautova 37/932, Brno	3	125
	Stará 13/15 87, Brno	2	74
	Libušina třída 15, Brno	2	105
	Zborovská 887, Kuřim	6	413
	Havlíčková 169, Hrušovany u Brna	3	167
	Zahradní 590, Modřice	2	170
	Havlíčková 8/1444, Šlapanice	2	154
	U Humpolky 1686, Tišnov	2	147
	24.dubna 270, Želešice	2	68
	S.K.Neumanna 611, Bílovice nad Svitav.	2	137

	Husova 509, Rajhrad	2	118
	Rosická 440, Říčany	2	76
	Husova čtvrť 1070, Rosice	2	117
	Sídliště Družba 673, Židlochovice	2	127
	Mokrá 356, Mokrá - Horákov	2	130
	Na Úvoze 1, Ivančice	2	118
	Masarykovo náměstí 1664/6, Šlapanice	2	70
	Břeclavská 360, Lednice	2	95
	Pavlov, 23.dubna 10, Mikulov	2	45
	Habánská 82, Mikulov	2	95
	Na Sídlišti 5, Hustopeče	2	108
	Tyršova 714, Veselí nad Moravou	4	225
	Lužní 2, Hodonín	2	200
	Jánošíkova 3513/11, Hodonín	2	150
Olomoucký kraj	Moravská 30/323, Prostějov	2	134
	Rumunská 23, Prostějov	2	131
	Šárka 4a/4348, Prostějov	4	236
	Na stráži 512, Plumlov	2	95
	Partyzánská 34/3974, Prostějov	4	322
	G. Frištenského 917, Litovel	3	130
	Michalské stromořadí 11/782, Olomouc	3	208
	Rooseveltova 101, Olomouc	2	165
	Helsinská 11/256, Olomouc	2	156
	Gemerská 506, Litovel	2	168
	Nádražní 7, Šternberk	4	196
	Dukelských hrdinů 220, Hlubočky	2	103
	Kouřilkova 2, Přerov, Přerov I - Město	2	178
	Optiky 14, Přerov, Přerov I - Město	2	100
	U tenisu 2, Přerov, Přerov I - Město	2	125
	Hlavní 61, Přerov, Přerov VI - Újezdec	2	50
	Máchova 14, Přerov, Přerov I - Město	2	75
	Máchova 8, Přerov, Přerov I - Město	2	124
	Pod skalkou 13, Přerov, Přerov II – Před.	2	200
	Hanusíkova 10, Kojetín	2	178
	Libina 211, Libina	2	110
	Na Zámečku 10, Mohelnice	2	206
	Evaldova 25, Šumperk	4	365
	Prievidzská 1, Šumperk	4	336
	Tyršova 307, Jeseník	2	176
	Nerudova 4B, Šumperk	2	205
	Komenského 680, Uničov	6	393
	Na Zelince 1185, Lipník nad Bečvou	2	165
	Herrmannova 510/1, Olomouc	2	184
	Wolkerova 34/345, Olomouc	2	155
	Žižkovo nám. 3, Olomouc	2	112
	kpt. Nálepky 10, Olomouc	2	156
Zlínský kraj	Komenského 344, Fryšták	2	156
	Dětská 4698, Zlín	2	80

	U Dřevnice 206, Zlín - Louky	2	176
	Slovenská 1808, Zlín	2	110
	Horní Lhota 135, Dolní Lhota u Luhač.	2	50
	Nad Ovčírnu 351, Slavičín	2	95
	Rovná 400, Slušovice	2	120
	Družba 1212, Brumov - Bylnice	2	140
	Komenského 1159, Napajedla	2	200
	Dlouhá 470, Slavičín	2	142
	Budovatelská 4819, Zlín	2	140
	Jana Žižky 1356, Otrokovice	7	674
	Podřevnická 405, Želechovice n.Dřevnicí	2	84
	Kollárova 3945, Kroměříž	2	180
	Grohova 1392, Holešov	2	148
	Gorkého 2566, Kroměříž	3	170
	Mánesova 3766, Kroměříž	2	196
	Havlíčková 1190, Holešov	3	239
	Masarykova 636, Holešov	2	112
	Ed.Světlíka 1197, Hulín	3	205
	Svatováclavská 943, Uherské Hradiště	9	795
	Štefánikova 830, Bojkovice	2	215
	Družstevní 142, Hluk	2	147
	U Třicátku 314, Strání	2	120
	Na Zahradách 644, Rožnov pod Radh.	2	138
	Podlesí 234, Valašské Meziříčí	2	53
	1. máje 1153, Rožnov pod Radhoštěm	2	235
	Pod Pecníkem 1666, Vsetín	2	52
Moravskoslezský kraj	U Rybníka 3, Bruntál	2	215
	Pionýrská 9, Bruntál	2	170
	Albrechtická 85, Krnov	2	98
	Dívčí Hrad 29, Osoblaha	3	60
	Josefa Myslivečka 1883, Frýdek-Místek	3	234
	Josefa Lady 1790, Frýdek-Místek	3	322
	Nad Lipinou 2318, Frýdek-Místek	2	180
	Místecká 758, Paskov	2	150
	Na Vyhlídce 25, Vratimov	2	240
	Třanovského 404, Frýdek-Místek	2	308
	Školní 800, Jablunkov	2	80
	K. Dvořáčka 1228, Orlová-Lutyně	2	190
	Moravská 14/404, Havířov - Šumbark	2	197
	Okružní 917, Orlová - Lutyně	2	135
	Petřvaldská 32/262, Havířov - Šumbark	3	235
	Komenského 1009, Dolní Lutyně	4	136
	Komenského 700, Studénka	6	304
	Revoluční 52, Nový Jičín	4	219
	Trlicova 8, Nový Jičín	3	225
	Frenštátská 1370, Příbor	2	175
	17. listopadu 6/994, Opava	3	379
	Neumannova 5, Opava	3	162

	Olomoucká 103/2405, Opava	2	150
	Husova 345/629, Vítkov	5	243
	Slezská 23/41, Dobroslavice	2	56
	Havlíčková 4/1750, Opava	3	153
	Krnovská 18/1094, Opava	2	166
	Riegrova 1/535, Opava	2	129
	Stěbořice 57	2	76
	Smetanova 520, Hradec nad Moravicí	4	185
	Čs. armády 485, Budišov nad Budišov.	2	145
	U školy 76, Dolní Lhota	2	75
	Školní 48, Háj ve Slezsku - Chabičov	3	125
	Osada míru 514, Dolní Benešov	3	145
	Požární 8/61, Ostrava-Heřmanice	4	151
	Jaklovecká 14/1201, Ostrava	2	120

Zdroj: Rejstřík škol MŠMT

Příloha 2 - polostrukturovaný rozhovor s ředitelkou mateřské školy

1. Jakými dalšími faktory, které ovlivňují fungování a další rozvoj mateřské školy, byste doplnila zjištěný výčet faktorů?

„Samostatný právní subjekt existuje 10 let a jeho fungování ovlivňuje řada měnících se vlivů. S předloženým výčtem faktorů souhlasím a doplnila bych ho dvěma oblastmi. Do první oblasti bych zařadila neustále se měnící legislativu. Do druhé oblasti bych zahrнула partnerství s dalšími předškolními zařízeními ve městě, kam patří přípravná třída při základní škole, speciální mateřská škola, mateřská škola při praktické škole a stacionář. S těmito organizacemi úzce spolupracujeme zejména při přijímání a umísťování dětí se specifickými potřebami a dětí se zdravotním postižením.“

2. Které aktuálně registrované faktory mohou podle Vašeho názoru nejvíce ohrožovat/brzdit rozvoj mateřské školy a proč?

„Je to velmi těžké určit, ale z mého pohledu je to legislativa, úbytek nově narozených dětí, snížení normativu a nedostatek finančních prostředků přidělených zřizovatelem. Nejprve se zastavím u legislativy. Velkým problémem současnosti jsou stále probíhající změny v legislativě, které mají ve většině případů negativní dopad na mateřskou školu.“

Můžete uvést konkrétní příklad negativního dopadu legislativních změn?

„Jako příklad bych uvedla legislativně upravenou přímou vyučovací povinnost u dětí. Nařízení vlády z roku 2005 stanovuje ředitelům rozsah přímé vyučovací činnosti dle počtu tříd. Jako ředitelka právního subjektu s 37 třídami mám stanovený stejný rozsah přímé pedagogické činnosti jako ředitelka, která řídí mateřskou školu se sedmi třídami. Je tedy zřejmé, že nařízení vlády nepočítá s velkými právními subjekty mateřských škol, kde jsou úplně jiné podmínky a přímá vyučovací povinnost ve výši 13 hodin týdně je časově náročná a nezbývá mi moc prostoru, abych se mohla zabývat dalšími důležitými činnostmi, které by pomohly k rozvoji mateřské školy. Dalším problémem, který vyplývá ze specifčnosti právního subjektu, je nedostatek finančních prostředků na ekonomický provoz. Krajský úřad nepřiděluje finanční prostředky na platy ekonoma ani účetních, tyto pozice vůbec v normativech nefigurují. Jejich platy musí být pokryty z mzdových prostředků určených pro nepedagogické pracovníky, anebo musí být uhrazeny zřizovatelem. Tento stav má negativní vliv na rozvoj školy.“

Ve výčtu by se dalo pokračovat, ale vrátím se k dalšímu faktoru, který brzdí rozvoj mateřské školy, a tím je úbytek nově narozených dětí. Jestliže se počet narozených

dětí snižuje, snižuje se i poptávka po předškolním vzdělávání a zřizovatel je nucen omezit provoz mateřské školy.

Dalším faktorem je výše normativu. Výše normativu je striktně daná Ministerstvem školství mládeže a tělovýchovy a upravená krajským úřadem. Tento stanovený normativ se striktně vynásobí příslušným počtem žáků v mateřské škole. Abychom získali co nejvíce finančních prostředků, musíme přijímat co nejvíce dětí a využívat výjimku stanovenou zákonem, kterou musí schválit krajský úřad a krajská hygienická stanice, kdy se v jedné třídě mateřské školy vzdělává maximální počet, který činí 28 dětí. Vyšší počet dětí ve třídách je na úkor kvalitního vzdělávání a tento stav ohrožuje rozvoj mateřské školy. Přidělené finanční prostředky lze ještě navýšit snížením pracovních úvazků, což z hlediska organizačního je velmi náročné a takřka nemožné.

Na financování a tedy i rozvoj mateřské školy má rovněž vliv zřizovatel, který poskytuje mateřské škole příspěvek na provoz a investiční akce. Jestliže dochází ke snižování příspěvku na provoz i investiční akce, zhoršuje se stav budov, materiálně-technické vybavení tříd a vybavení zahrad. Nedostatek finančních prostředků od zřizovatele má tedy velmi negativní vliv na rozvoj mateřské školy.“

3. Které aktuálně registrované faktory poskytují podle Vašeho názoru největší příležitosti k rozvoji mateřské školy a proč?

V první řadě je to dostatek finančních zdrojů. Mateřská škola představuje jednu z možností, jak doplnit výchovu rodiny a pomoci tak zajistit dětem od jejich útlého věku prostředí s dostatkem podnětů k jeho aktivnímu rozvoji a učení. Pokud má mateřská škola dostatek finančních prostředků, může zabezpečit svá pracoviště nadstandardním materiálně-technickým vybavením, které přispívá ke kvalitnějšímu výchovně vzdělávacímu procesu. S finančním zabezpečením mateřské školy souvisí i zvýšení normativu, které by se projevilo ve vyšším ohodnocení pracovníků a snížením počtu dětí na třídách, což by vedlo rovněž ke kvalitnějšímu výchovně vzdělávacímu procesu.

Příležitost k rozvoji poskytuje dále zřizovatel, a to nejen poskytovanými finančními prostředky, ale i pomocí při získávání grantů. Tato pomoc spočívá například ve zpracování projektů potřebných pro získání těchto grantů. Dále k rozvoji mateřské školy přispívá mezinárodní spolupráce, a to zejména výměnou zkušeností a navázáním vzájemných kontaktů mezi učiteli i dětmi. Rovněž sportovní organizace přispívají

k rozvoji mateřské školy nabídkami sportovních akcí a kurzů. K rozvoji mateřské školy může přispívat částečně i legislativa.

Legislativní změny jste uvedla jako negativně působící na mateřskou školu, můžete uvést příklad, kdy legislativa působí na rozvoj školy?

„Je to například možnost přijímat dvouleté děti do předškolního vzdělávání.“

ANOTACE

Jméno a příjmení autora:

Monika Jansová

Název katedry a fakulty:

Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

Katedra sociologie a andragogiky

Název bakalářské práce:

Vliv prostředí na řízení právního subjektu tvořeného větším počtem mateřských škol.

Vedoucí práce:

doc. PhDr. Michaela Prášilová Ph.D.

Počet znaků:

93 936

Počet příloh:

2

Počet použitých zdrojů:

35

Klíčová slova

Mateřská škola, právní subjekt, sloučený subjekt, rozvoj školy, faktory okolí.

Keywords

Kindergarten (nursery school), legal entity, merged entity, school development, surroundings factors.

Krátká a výstižná charakteristika bakalářské práce

Bakalářská práce je zaměřena na novodobý fenomén v českém školství, a sice na slučování škol do jednoho právního subjektu. Cílem práce je identifikovat faktory vnějšího prostředí, které v současnosti ovlivňují fungování školy jako sloučeného subjektu a objasnit podstatu i možné dopady jejich vlivu na rozvoj školy. V empirické části práce je tato problematika zkoumána v užším rozsahu. Analýzou dokumentace konkrétní mateřské školy tvořené jedenácti odloučenými pracovišti a rozhovorem s její ředitelkou je zjišťováno, které faktory z bližšího okolí mají v současnosti vliv na rozvoj této školy.

This thesis is focused on the modern phenomenon of the Czech education system, namely the merger of schools into a single legal entity. The aim is to identify the environmental factors that currently affect the functioning of the school as a merged entity and to clarify the nature

and possible consequences of their influence on the development of the school. In the empirical part, the issue is examined in a more detailed way. It includes analysis of the documentation of a specific nursery school consisting of eleven separate workplaces and also an interview with the managing director of this nursery. This analysis identifies which current factors have an influence on the development of the school.

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Monika JANSOVÁ**
Osobní číslo: **F110795**
Studijní program: **B7501 Pedagogika**
Studijní obor: **Školský management**
Název tématu: **”Vliv prostředí na řízení právního subjektu tvořeného větším počtem mateřských škol.”**
Zadávací katedra: **Katedra sociologie a andragogiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Písemná specifikace výzkumného záměru, specifikace cíle práce, objektu, předmětu a návrh metodiky zkoumání - září 2012
2. Rešerše literatury z oblasti managementu a marketingu a písemné vypracování východisek práce - říjen 2012
3. Zpracování teoretických východisek a formulace první verze teoretické části - listopad 2012
4. Realizace šetření na stanoveném vzorku respondentů - prosinec 2012
5. Vyhodnocení výsledků šetření a formulace první verze interpretace - leden 2013
6. Zpracování textu, konzultace a úpravy - únor 2013
7. Předložení definitivní podoby práce k závěrečné konzultaci - 15. březen 2013

Rozsah práce: 40 normostran, tj. 90 tisíc znaků

Rozsah grafických prací: +
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

1. BEČVÁŘOVÁ, Z. Kvalita, strategie a efektivita řízení v MŠ, Praha: Portál, 2010
2. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001
3. POL, M. Škola v proměnách. Brno: MU, 2007
4. PRÁŠILOVÁ, M. Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006
5. SVĚTLÍK, J. Marketingové řízení školy. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer (ASPI), 2006
6. SVĚTLÍK, J. Marketingové řízení školy. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer (ASPI), 2009

Podpis studenta:



Podpis vedoucího práce:



Vedoucí bakalářské práce: **Doc. PhDr. Michaela Prášilová, Ph.D.**
Ústav pedagogiky a sociálních studií

Datum zadání bakalářské práce: **30. dubna 2012**
Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2013**

L.S.

Doc. PhDr. Jiří Lach, Ph.D., M.A.
děkan

Doc. PhDr. Dušan Lužný, Dr.
vedoucí katedry

dne