

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

KONCEPCE ROZVOJE MATEŘSKÉ ŠKOLY
Bakalářská diplomová práce

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE

KONCEPCE ROZVOJE MATEŘSKÉ ŠKOLY

Bakalářská diplomová práce

Studijní program: Řízení vzdělávacích institucí

Autor: Lucie Jeřábková

Vedoucí práce: Mgr. Tomáš Karger, Ph.D.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma Koncepce rozvoje mateřské školy vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne.

Podpis

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu mé bakalářské diplomové práce Mgr. Tomáši Kargerovi, Ph.D. za vedení, zájem a odbornou pomoc, kterou mi po celou realizaci práce věnoval.

Anotace

Jméno a příjmení:	Lucie Jeřábková
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Studijní program:	Řízení vzdělávacích institucí
Studijní program obhajoby práce:	Řízení vzdělávacích institucí
Vedoucí práce:	Mgr. Tomáš Karger, Ph.D.
Rok obhajoby:	2024

Název práce:	Koncepce rozvoje mateřské školy
Anotace práce:	Bakalářská práce popisuje zpracování pro školy důležitého strategického dokumentu, a to Koncepce rozvoje školy. Tato koncepce je zaměřena na mateřskou školu. V teoretické části je popsán proces strategického plánování a řízení, jsou definováni účastníci tvorby strategie, kteří se na koncepci podílí, jsou popsány druhy analýz, které lze využít a metody, na základě kterých dojde ke stanovení cílů. V závěru teoretické části je popsána následná implementace a evaluace. V praktické části byla použita PEST analýza pro analýzu vnějšího prostředí a SWOT analýza, která je zaměřena převážně na vnitřní prostředí. Dotazníkovým šetřením byly vytyčeny oblasti, které působí pozitivně i negativně z vnějšího prostředí a silné a slabé stránky včetně příležitostí a hrozeb vnitřního prostředí školy. V závěru praktické části je stanoveno osm strategických cílů nebo-li priorit, které jsou dále rozpracovány na cíle dílčí. Závěr koncepce tvoří harmonogram, podle kterého by se měly jednotlivé cíle naplňovat. Samotná implementační a evaluační část již není součástí této práce, neboť se jedná o část aplikaci.

Klíčová slova:	Strategie, rozvoj, analýza, mateřská škola, dotazník, výsledky, politika, faktor
Title of Thesis:	Concept of kindergarten development
Annotation:	The bachelor thesis describes the elaboration of an important strategic document for schools, namely the School Development Concept. This concept is focused on kindergarten. In the theoretical part, the proces of strategic planning and management is described, the participants involved in the development of the strategy are defined, the types of analysis that can be used the methods on the basis of which the objectives will be set are described. The theoretical part cocludes with a description of the subsequent implementation and evaluation. In the practical part, a PEST analysis was used to analyse the external environment and a SWOT analysis, which focuses mainly on the internal environment. Throught a questionnaire survey, areas that affect positively and negatively from the external envoronment and strengths and weaknesses including opportunities and threats of the internal environment of the school were identified. At the end of the practical part, eigth strategic objectives or priorities are set, which are furter elaborated into sub-objectives. The concept concludes with a timetable according to which the individual objectives should be implemented. The implementation itself and evaluation parts are no longer part of this thesis as they are application parts.
Keywords:	Strategy, development, analysis, kindergarten, questionnaire, results, politics, factor
Názvy příloh vázaných v práci:	Příloha č. 1 – Dotazník pro rodiče MŠ Příloha č. 2 – Dotazník pro zaměstnance školy a zástupce zřizovatele
Počet literatury a zdrojů:	55
Rozsah práce:	62 s., 112 222 (počet znaků s mezerami)

Obsah

ÚVOD.....	8
1 TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1.1 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ.....	11
1.2 ÚČASTNÍCI TVORBY STRATEGIE.....	12
1.3 PROCES STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ.....	13
1.4 ANALÝZA STAVU ŠKOLY	14
1.4.1 PEST analýza.....	16
1.4.2 SWOT analýza	16
1.5 MISE ŠKOLY	17
1.6 VIZE ŠKOLY.....	17
1.7 STRATEGICKÉ CÍLE - PRIORITY	18
1.7.1 SMART analýza.....	19
1.8 IMPLEMENTACE.....	20
1.9 EVALUACE A AKTUALIZACE	21
1.10 STRATEGICKÉ OBLASTI	22
1.11 SPECIFIKA MATEŘSKÉ ŠKOLY	22
1.12 KLIMA A KULTURA MŠ	24
2 PRAKTICKÁ ČÁST.....	26
2.1 CHARAKTERISTIKA ŠKOLY	26
2.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	27
2.3 ANALÝZA STAVU ŠKOLY	28
2.2.1 Analýza vnějšího prostředí.....	28
2.2.2 Analýza vnitřního prostředí.....	43
2.2.2.1 SWOT analýza – Silné stránky	44
2.2.3 Stanovení mise.....	51
2.2.4 Stanovení vize.....	52

2.2.5 Strategické cíle (priority) a dílčí cíle	53
2.2.6 Harmonogram plnění jednotlivých cílů	56
ZÁVĚR.....	59
SEZNAM ZDROJŮ	61
SEZNAM ZKRATEK.....	66
SEZNAM OBRÁZKŮ	66
SEZNAM GRAFŮ	66
SEZNAM TABULEK	66
SEZNAM PŘÍLOH	67

ÚVOD

Téma předkládané bakalářské práce „Koncepte mateřské školy“ jsem zvolila na základě zralé úvahy, která vyplývala z mé dlouholeté praxe v dané mateřské škole a zároveň předpokladem k účasti ve výběrovém řízení na pozici ředitelky školy. Jejím cílem je zpracovat na základě získaných dat koncepci dalšího rozvoje mateřské školy, který odráží požadavky současné společenské reality. Při analýze stavu mateřské školy bylo využito PEST a SWOT analýzy, dále kvantitativního šetření – dotazníku a kvalitativního šetření využitelného zejména formou rozhovorů a pracovních diskusí. Zpracování a vyhodnocení dat v praktické části se opírá a vychází z teoretické části práce a to zejména o popis procesu strategického plánování a řízení, definování účastníků tvorby strategie, kteří se na koncepci podílí, o charakteristiku různých druhů analýz, které lze využít a metody, na základě, kterých dojde ke stanovení strategických cílů. Při zpracování dotazníkového šetření činilo obtíže vyhodnocování některých odpovědí respondentů a to zejména u analýzy PEST, která se jevila respondentům jako obtížnější a sofistikovanější, proto některé otázky nebyly pochopeny a tudíž byly zodpovězeny pouze z části nebo vůbec. I když jsem si myslela, že znalost prostředí mateřské školy, dětí i rodičů bude při zpracování kritérií velkou výhodou, bylo nakonec jednoznačné formulování kritérií do dotazníku v obecné rovině z důvodu zachování objektivit velmi obtížné. Práce je členěna na teoretickou a praktickou část, přičemž teoretická část popisuje celý proces - postup při vypracovávání strategického dokumentu - koncepte nezbytné pro řízení a výchovně vzdělávací proces v mateřské škole. Opírá se o legislativní a teoretický rámec sledované problematiky, přičemž její narativní část je využitelná v praxi. Velká pozornost byla věnována popisu (deskripci) základní terminologie a postupů při tvoření konceptu a upozorňuje též na úskalí při jejím zpracování. Praktická část, jak již bylo

konstatováno, vycházela zejména z kvantitativního šetření v podobě dotazníku. Výzkumný vzorek tvořili zaměstnanci školy, zákonní zástupci dětí a zástupci zřizovatele. Distribuce a sběr dotazníků byl prováděn osobně, vyhodnocení proběhlo „ručně“. Výsledky dotazníků byly přislíbeny jak zřizovateli, tak vedení školy. V současné době se již některé ze závěrů a postřehů dotazníkového šetření implementují do praktického chodu školy. Následná realizace a evaluace předkládané koncepce již není předmětem této práce.

1 TEORETICKÁ ČÁST

Strategické řízení a plánování rozvoje školy jsou jedny z nejdůležitějších činností, které se odehrávají na půdě školy. Vytvořené dokumenty umožňují škole pracovat jak s měnícím se vnitřním, ale i vnějším prostředím. Na základě zjištěných zkušeností, tak následně lze stanovit cíle, strategie, procesy řízení, které pak mohou mít za následek zlepšení fungování školy.

Strategie jako pojem, který vysvětluje Slovník cizích slov jako „dlouhodobý záměr činnosti k dosažení určitého cíle.“ Strategie nám dává představu o tom, co bychom měli dělat, jak bychom to měli dělat, dává nám možnost stanovení určitých kroků, abychom do budoucna mohli být úspěšní, vyvarovat se chyb a zbytečných neúspěchů.

Plánování je cílevědomé zvažování jednotlivých kroků, abychom došli k naplnění našich záměrů, odpovídá nám na otázku, co se má stát, ale také kdy se to bude konat, kdo bude tyto kroky činit, jakým způsobem se budou provádět, případně kolik na naše kroky bude třeba finančních prostředků (Tomášek, Valenta 2021).

V případě, že následně spojíme tyto dva pojmy dohromady, tedy pojem strategie a plánování, vzniká nám pojem strategické plánování, což je určitý druh plánování, které má za cíl naplnění stanovených cílů dlouhodobějšího charakteru. Podkladem pro strategické plánování je analýza současného stavu, které jsou pro školu velice důležité, jedná se především o vnější a vnitřní vlivy, které školu ovlivňují. „Na základě této analýzy je následně vytvořen plán rozvoje školy neboli koncepce, která obsahuje jednotlivé kroky a postupy k dosažení vytyčených cílů. Pracujeme s pojmy jako je např. vize, mise, strategické cíle, evaluace (Tomášek, Valenta 2021). Dále je také třeba vytvořit takové prostředí, které pro všechny účastníky bude bezpečné, kde se

problémy řeší a na prvním místě je prevence, tedy předcházení různým druhům rizika. Nejdůležitější a prioritní pro plánování je stanovení cíle, v tomto případě, cíle dlouhodobějšího. Koncepce bývá stanovena na minimálně 5 let, v případě škol je vhodné vázat koncepci na 6leté funkční období ředitele. Samozřejmostí je pak následná kontrola plnění, jeho aktualizace a evaluace.

1.1 Strategické plánování

Plánování jako lidská činnost je nedílnou součástí jakékoli cílevědomé činnosti, přičemž strategické plánování směřuje k definování konkrétních cílů a tím i k definování strategie dané instituce. V tomto ohledu uvádí odborná literatura různé definice strategického plánování jednak dle jeho obsahu, ale i procesu. Kloníme se k definici Cimbálníkové *„Strategické plánování je součástí procesu strategického řízení. Je to proces, ve kterém se definují strategické cíle a určují strategie celé organizace nebo její organizační jednotky tak, aby se efektivně využívaly zdroje organizace v souladu s příležitostmi trhu. Jedná se o plánování v podmínkách neurčitosti prostředí. Výsledkem strategického plánování je získání výhodnější pozice na trhu proti konkurenci.“* (Cimbálníková 2012, s. 23) Pokud chceme, aby byl strategický systém plánování úspěšný, musíme vytyčit poslání organizace, vizi a sdílené hodnoty. Důraz je kladen zejména na potencionální možnosti rozvoje, využívat příležitosti k rozvoji, analyzovat vnější prostředí, ale zároveň se orientovat i na potřeby budoucích klientů a zákazníků školy (rodičů a dětí školy). Strategické plánování předpokládá stanovení strategických cílů, ale zároveň meze a možností jejich úspěšné realizace. Celková koncepce strategického plánování musí reflektovat danou společenskou a politickou situaci a odrážet příslušné společenské strategie, které se zabývají výchovně vzdělávací soustavou, ale zároveň reflektují požadavky dané společenské reality, včetně požadavků lokálních. Ty se pak promítají do konkrétní vzdělávací instituce – školy a je nutné je doplnit

informacemi a poklady, které obsahují zdrojové a personální možnosti dané školy, sociokulturní analýzu vzdělávacího prostředí a umožňují vypracovat konkrétní cíle a strategie, které zvyšují šance dané instituce na to, být konkurenceschopná. Slovy z jedné z ekonomických autorit 90. let J. Světlíka jde o proces, kdy je nutné sladit dlouhodobé cíle školy s jejími možnostmi a proměnlivým prostředím (1996).

Analytickou definici strategického plánování uvádí např. Johnson a Scholes (in Slavíková 2003), kteří vymezili tři hlavní části pro tvorbu strategických plánů a to: analytickou, koncepční a realizační.

1.2 Účastníci tvorby strategie

Do tvorby strategie je třeba zapojit všechny účastníky, které participují v procesu vzdělávání. Čím více těchto skupin zapojíme, tím větší má naše strategie šanci na úspěch, že bude ostatními přijata a škola podle ní bude úspěšně fungovat.

Mezi skupiny subjektů, které jsou zapojeni do tvorby strategie, patří především učitelé, nepedagogičtí zaměstnanci – provozní zaměstnanci, žáci a zákonní zástupci žáků a samozřejmě také v neposlední řadě zřizovatel školy. Zapojení mohou být také zaměstnavatelé v regionu školy, kam žáci odcházejí, zástupci škol, odkud děti přicházejí popř. další aktéři rozvoje vzdělávání.

Tím, že budou zapojeny všechny skupiny, dochází ke zlepšení komunikace po všech stránkách, je posilována spolupráce a soudržnost, neboť každá skupina vidí školu z jiného úhlu pohledu, a přichází s jinými přístupy na fungování školy. Díky tomu, že všichni dostanou možnost zapojit se do této tvorby, cítí, že jsou našimi partnery a pro školu jsou velmi důležití.

Role ředitele

Ředitel je klíčovou osobností při dosahování strategických cílů a zodpovídá za všechny procesy, které ve škole probíhají. Rozhoduje, je nositelem vize a iniciátorem změn a motivuje pracovníky k jejich pozitivnímu přijímání. V souladu s možnostmi týmu pracovníků a aktuálnímu stavu školy nastavuje cíle a deleguje zodpovědnost za jejich plnění. Řídí pedagogický proces, vyhodnocuje činnosti ve škole a přijímá opatření k naplnění cílů školy. Je garantem strategie a může být i pro své kolegy mentorem či koučem (Tomášek, Valenta 2021).

1.3 Proces strategického plánování a řízení

Pro předpoklad úspěšného rozvoje školy je třeba zajistit vhodné podmínky a to zejména podporu vhodného klimatu, přístup ředitele a vedení školy, znalost procesu strategického řízení a plánování, podporu rozvoje týmové komunikace a spolupráce a posílení pocitu sounáležitosti (Tomášek, Valenta 2021, s. 7).

Na tvorbu a utváření strategického plánu existují dva náhledy. Prvním z nich je extrapolace, která říká, že důležitá je pro nás minulost, tedy to, co se ve škole a mimo školu událo, vycházíme z aktuálních výsledků a procesů, kterými pak můžeme ovlivnit svoji současnost a následně i budoucnost. Druhým náhledem je anticipace, která oproti výše uvedenému, je založena na „předpovědi“, vycházíme z náhledu na budoucnost, která je důležitá pro vytvoření strategického plánu pro rozvoj školy (MU PF 2019).

Před začátkem tvorby strategie je třeba nastavit přesný plán tvorby, který bude obsahovat časový harmonogram jednotlivých kroků vývoje strategie a plán personální, tedy které osoby, do které části strategie zapojíme. Tvorba strategie se nějakým způsobem vyvíjí, všichni zúčastnění tedy znají postup a časový náhled tvorby (Eliáš 2016, s. 13). Strategické řízení je neustále se opakující proces, ve kterém se vyhodnocuje stav školy, její potřeby,

nastavují se cíle jejího rozvoje, dochází k vytváření plánů a jejich realizaci, následně se tyto plány vyhodnocují, jakým způsobem bylo dosaženo nastavených cílů, a v neposlední řadě se pak tyto plány aktualizují. Strategické řízení nekončí tím, že cíl je splněn, ale jsou vytvořeny další podmínky pro stanovení nových cílů, které mohou dále školu zlepšit, inovovat, eventuálně provést celkovou transformaci. Ve vymezení fází procesu strategického plánování neexistuje názorová jednotnota. Standardně se však uvádí sedm postupných fází. První fází je analýza současného stavu, druhá a třetí fáze popisuje misi a vizi, ve čtvrté fázi definujeme priority, dále sestavíme akční plán, který následně budeme evaluovat a aktualizovat, popř. můžeme vytvořit i novou strategii. Při vlastním plánování je nutné zohlednit a pracovat s konkrétními daty příslušné školy. Časové vymezení je v pravomoci vedení dané školy, eventuálně ve spolupráci se zřizovatelem.

1.4 Analýza stavu školy

Analýza stavu školy dává vedení školy možnost komplexně a systematicky zhodnotit daný stav a na základě této analýzy určit podmínky a vymežit možnosti změn v jejím dalším rozvoji. Analýza musí též pracovat s eventuálními hrozbami, jednak celospolečenskými, ale i lokálními, které podstatným způsobem ovlivňují chod školy. Při analýze je nezbytné vycházet z dosavadních zkušeností a z kritické analýzy úspěchu či neúspěchu ve výchovně vzdělávacím procesu. Nedílnou součástí tvůrců analýzy a vlastní strategie je mimo jiné dokonalá znalost celostátních strategických dokumentů, zejména Strategie 2030+, aktuálních záměrů nejenom MŠMT, ale i krajů a obcí a také jednotlivá kritéria vyplývající z tzv. „Kvalitní školy“, které vydává Česká školní inspekce. Na základě posledního uvedeného dokumentu a v souladu s dalšími výše uvedenými dokumenty si škola vymezuje své standardy a priority vlastního výchovně vzdělávacího procesu.

Aby vůbec bylo možné stanovit, do kterých oblastí je vhodné nasměrovat úsilí rozvoje školy, je zapotřebí nejprve se dobře zorientovat v aktuální situaci školy. Analýza by měla směřovat do vnitřního prostředí školy, ale důležité faktory ovlivňující rozvoj školy se nacházejí i mimo školu samotnou, ve vnějším prostředí.

Vnitřní analýza školy by se měla zaměřit na analýzu dokumentace školy, na personální analýzu, která zahrnuje vyhodnocení vztahů, toky informací, věkovou strukturu zaměstnanců, strukturu pohlaví, délka pedagogické praxe, kvalifikovanost nebo zájem o další vzdělávání, na analýzu kultury, klimatu a image školy. Zajímavé vymezení image školy uvádí Deal a Kennedy (1982, s. 4), kteří hovoří o kultuře organizace a vnímají ji jako *„způsob, jakým v organizaci něco děláme“* (Deal a Kennedy 1982, s. 4). Jiní autoři jako např. Armstrong a Taylor (2015) považují za kulturu organizace daleko širší hodnotový a filozofický postoj, který hovoří o hodnotách, normách, postojích, přesvědčeních i předpokladech, které nemusí být nijak viditelné, ale přesto určují způsob chování lidí i způsob, jak je práce vykonávána. Klima neboli atmosféra organizace je výrazně podmíněno kulturou školy a zahrnuje především to, jak se v ní lidé cítí, jaké jsou tam mezilidské vztahy, zda sdílí nějaké společné hodnoty a jak se chovají. Někteří čeští autoři uvádí např., že *„Image je souhrn všech představ, poznatků a očekávání spojených s daným vzdělávacím subjektem, s učiteli nejen současnými, ale i bývalými, se studenty nejenom současnými, ale i absolventy a jejich předpokládanými znalostmi.“* (Eger, Egerová, Jakubíková 2002, s. 72). Další analýzu, kterou bychom měli zpracovat je analýza výsledků vzdělávání, olympiád a soutěží. Tuto analýzu je možné převzít z každoročně školou vypracovávaných výročních zpráv atd.

Analýza vnějšího prostředí navazuje na vyšší strategické dokumenty, na analýzu cílového prostředí a na analýzu konkurence (Tomášek, Valenta 2021, s. 9-15). Pro hodnocení vnějších podmínek prostředí může být využita PEST analýza. Cílem PEST analýzy je hledat faktory ovlivňující školu nejenom

v současnosti, ale i v budoucnu. Tyto faktory je třeba analyzovat a následně určit, které školu ovlivňují přímo a které nepřímo. Faktory, co na školu mají malý nebo žádný vliv je možné vyloučit.

1.4.1 PEST analýza

Pomocí PEST analýzy jsme schopni vydefinovat politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které ovlivňují nebo v budoucnu mohou ovlivňovat chod i existenci dané organizace – školy. Příklady faktorů spadajících do jednotlivých oblastí: změny ve financování, státní a místní rozpočet, legislativa, demografické křivky (natalita, mortalita), spádovost, nové technologie aj.

1.4.2 SWOT analýza

SWOT analýzu je možné využívat zejména u malých škol nebo tam, kde managementu školy chybí znalosti a prostředky k realizaci již popisovaných analýz. SWOT analýza je nejznámější analýzou využívanou k identifikování oblastí, které jsou pro školu v budoucnu důležité, a současně na základě výsledků poskytuje celkový obraz organizace – školy. (Eliáš, Valenta 2021, s. 68). Tato analýza nám umožňuje zhodnotit aktuální stav, odhalit nedostatky, se kterými se škola potýká nebo může v budoucnu potýkat a zároveň může nastínit nové cesty do budoucna.

SWOT analýza zaměřuje pozornost na přednosti a slabiny vyplývající z vnitřní situace dané školy a současně umožňuje pojmenovat příležitosti a problémy či hrozby, které plynou z vnějšího prostředí obklopujícího školu. (silné stránky – Strengths, slabé stránky – Weaknesses, příležitosti – Opportunities a hrozby - Threats)

Při pojmenovávání silných a slabých stránek školy je praktické soustředit se na tyto oblasti: prostředí, materiálně-technické vybavení, personální

zajištění - kvalifikaci, odbornost lidských zdrojů, DVPP, interakci a spolupráci, dále na oblast managementu školy, propagaci školy, edukační proces a jeho metody a formy, školní aktivity, klima školy, evaluaci a autoevaluaci a také na spolupráci s rodiči a širokou veřejností.

1.5 Mise školy

Mise a její vytvoření a stanovení je jedním ze základních prvků při strategickém řízení organizace. Charakterizuje školu jako takovou a pomáhá určovat její místo v konkurenci jiných škol. Mise je zaměřena na aktuálnost – kdo jsme, co chceme a co děláme a pro koho to děláme, jaké služby nabízíme. Při tvoření koncepce by měla mise vycházet z brainstormingu, tedy metody spolupráce hlavních aktérů tvorby koncepce, kteří následně vyberou misi a přihlédnou k názoru většiny.

Ke stanovení strategických plánů pro budoucí rozvoj školy je nezbytné formulovat poslání tzv. MISI, která popisuje především cílovou skupinu, aktivity a originalitu školy v současnosti i budoucnosti, hodnoty, které preferuje a kvalitu pedagogického sboru. Nedílnou součástí mise je kooperace nejenom se zákonnými zástupci žáků školy, ale i s širokou veřejností, stejně tak jako zmapování konkurence.

Postup tvorby mise lze rozdělit do tří kroků. Prvním krokem je získání klíčových hesel tzn. nejprve nasbírat rezervoár slov, které bude možné použít. Druhým krokem je široká diskuze a formulace názorů - brainstorming – hnutí mozku. Třetím krokem je formulování závěru.

1.6 Vize školy

Vize je na druhou stranu otázkou do budoucna, tedy kam směřujeme a co je náš cíl. Jedná se o představu naší budoucnosti. Vize by nás měla motivovat k další činnosti, a proto její formulace by měla být pozitivní

(Tomášek, Valenta 2021, s. 17-18). Správně formulovaná vize má důležitý význam pro celou školu. Inspiruje učitele, napomáhá při vytváření důležitých kroků, neboť vše, co se ve škole vytváří, by mělo být v souladu s nastavenou vizí.

Do tvorby vize je potřeba zapojit ideálně všechny pedagogické pracovníky i všechny zaměstnance. Inspirující by bylo zjistit také názor jiných skupin a to žáků/rodičů a také třeba zřizovatele. Při tvorbě vize je dobré uvažovat pozitivně, optimisticky, vytvářet inspirativní a přitažlivé představy a nezatěžovat se při tom současnými omezeními. Opět je třeba začít získáním klíčových hesel metodami uvedenými výše a následně formulovat věty rozdělené do oblastí dle společných znaků. Při formulaci vize je dobré myslet na to, aby byla přiměřeně náročná, byla výzvou, motivací, ale přitom realistická, nebyla příliš snadno dosažitelná a byla srozumitelná (Eliáš, Valenta 2021, s. 87).

Vize je označována jako pozitivní zobrazení budoucnosti v časovém horizontu několika let. Vize by měla motivovat k další činnosti a měla by být sdílena.

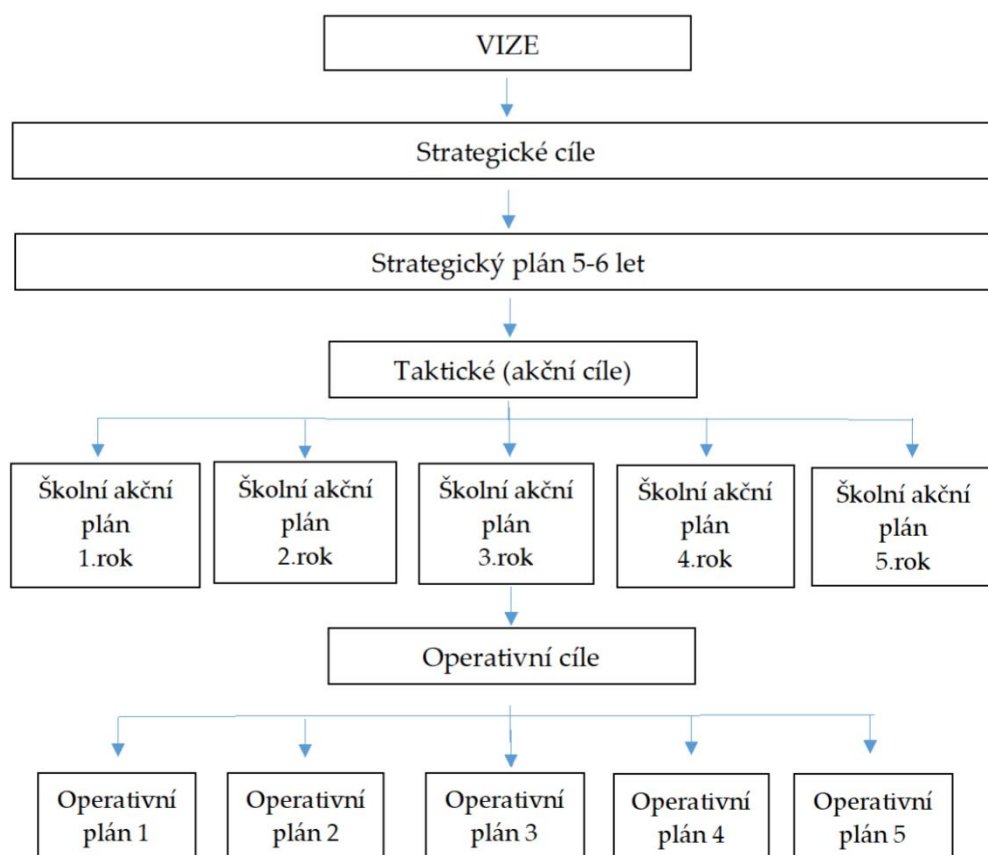
1.7 Strategické cíle - priority

Strategické cíle neboli priority formulují konkrétní kroky, které vedou k realizaci vlastní vize. U každého cíle musí být předem dána časová dotace a termín jeho dokončení. Cíle formulujeme specificky, tedy dostatečně konkrétně, aby bylo jasné, čeho chceme dosáhnout. Zároveň by cíle měly být měřitelné, abychom poznali, kdy je cíl naplněn a kdy je ho dosaženo. Dalším krokem je akceptovatelnost cíle, jestli je námi stanovený cíl přijatelný, lze ho splnit lehce nebo naopak jeho splnění je velice obtížné. Následuje relevantnost cíle, což nám vytváří vztah cíle a dlouhodobé vize. Posledním prvkem je termínovanost cíle, tedy do kdy má být cíle dosaženo. Pro definování cílů je také možné využít tzv. SMART analýzu.

Strategické cíle jsou dále rozpracovávány na dílčí cíle a jednotlivé kroky a úkoly, které vedou k jejich dosažení.

Struktura plánů a vazby mezi cíli dle Valenty (2021, s. 9)

Obrázek 1 - Soustava plánů



Zdroj: Eliáš F. & Valenta P.: *Manuál strategického řízení a plánování ve školách*. str. 11

1.7.1 SMART analýza

Je nástroj, který se používá k definování a hodnocení cílů a projektů. Tato analýza pomáhá zajistit, zda cíle jsou dobře formulované a realizovatelné, tím se zvyšuje pravděpodobnost úspěchu projektu a snižuje se riziko nejasností a nedorozumění.

Zkratka „SMART“ reprezentuje následující charakteristiky, které by měly cíle mít. S - Specifické (Specific) cíle by měly být jasně definované a konkrétní, to znamená, že by měly být popsány co nejdetailněji, aby všichni zúčastnění

rozuměli, čeho se má dosáhnout. M - Měřitelné (Measurable) cíle by měly být kvantifikovatelné, to znamená, že by měly být stanoveny jasné ukazatele, které umožní sledovat pokrok a zhodnotit, zda jich bylo dosaženo. A - Dosáhnutelné (Achievable) cíle by měly být realistické a dosažitelné v rámci dostupných zdrojů a času. R - Relevantní (Relevant) cíle by měly být relevantní k dané situaci a strategii, musí být v souladu s dlouhodobými cíli organizace. T - Časově omezené (Time – bound) cíle by měly mít stanovený termín nebo časový rámec, ve kterém mají být dosaženy, tato časová omezení pomáhají určit, kdy má být cíle dosaženo (Tomášek, Valenta 2021, s. 19-20).

1.8 Implementace

Tato část naplňování vytvořené strategie zahrnuje proces, ve kterém z myšlenkového modelu vytváříme realitu jako řízený, cílevědomý proces. Ztotožňuji se s názorem Vebera (2006), který definuje dvě techniky uskutečňování implementace a to prostřednictvím kaskády plánů, což znamená rozpracování strategie do systému taktických a následně operativních plánů. Druhou technikou je promítnutí strategických cílů do klíčových úkolů a inovativních projektů. Při implementaci je nutné vždy pracovat se všemi jejími složkami. Hlavními složkami úspěšné implementace, jak tvrdí Tureckiová, Tundy (2017) je kvalifikované strategické vedení lídrem příslušné školy, asertivní komunikace mezi všemi účastníky implementačního procesu a pružné krátkodobé a střednědobé plánování. Nezastupitelnou roli hraje též získávání a rozdělování zdrojů potřebných na technické a materiální zajištění, na vzdělávání a odměňování v průběhu celého strategického procesu. V neposlední řadě je třeba také mít sladěný obsah strategie s kulturou školy.

1.9 Evaluace a aktualizace

Nejenom strategické plánování, ale i každý jiný řídicí proces předpokládá vnitřní a vnější kontrolu. Kontrolní činnost napomáhá s analýzou daného stavu, ale může poskytovat také vnější motivaci pro účastníky procesu. Kontrolní proces vyhodnocuje soulad či nesoulad mezi plány a skutečností na základě stanovených kritérií a termínů. Zároveň pokud vychází kontrola z participativních prvků, jeví se jako nástroj demokratického řízení. Současná odborná pedagogická literatura používá pojem evaluace v kontextu hodnocení a kontroly, proto v následujícím textu uvádíme dvě z používaných definic. Pedagogická encyklopedie (Průcha 2009) uvádí dvě definice evaluace: a to: *„Evaluace je systematické zkoumání k stanovení hodnoty určitého programu, opatření nebo postupu, jež je založeno na přesných metodách, kritériích, standardech a indikátorech.“* Druhá definice říká: *„Evaluace je činnost sestávající se ze tří fází, kterými jsou: sběr informací umožňujících konstatovat, jak určitý systém funguje, identifikace toho, které elementy systému fungují, podle stanovených standardů a realizace snahy o zlepšení situace.“* (Průcha, 2009, s. 748)

Velmi často je ale evaluace označována také jako hodnocení. Ale ne vždy je hodnocení evaluací. Rozdíl je zejména v tom, že hodnocení je spíše intuitivní, a nahodilé a chybí mu kritéria, kterými se vyznačuje právě evaluace.

Aktualizace je fází, která následuje právě po evaluaci. V rámci aktualizace, na základě zjištěných skutečností, upravujeme strategický dokument tak, aby na splněné cíle navazovaly další a při zjištěných nedostacích byly naplánovány kroky k jejich odstranění (Eliáš 2016).

1.10 Strategické oblasti

Strategické plánování, jak již bylo řečeno, vychází z osmi základních oblastí a to: personální, prostorové, materiálně technické, řízení a organizace, výchovně vzdělávací, propagace školy, aktivity školy a ekonomické oblasti.

Tyto oblasti se vzájemně propojují a doplňují a jejich rozsah zastoupení je proměnlivý. Svou roli hraje též příslušný region, společenská či mezinárodní politická situace. Následující výčet má ilustrativní charakter a zahrnuje nejpodstatnější složky. V personální oblasti je nutné pracovat nejenom s pedagogickými, ale i s nepedagogickými pracovníky, se zřizovatelem, ale i s širokou veřejností. V oblasti materiálně technické a prostorové – umístění školy, v jakém je stavu, mobiliář a další možnosti vedlejší činnosti. V oblasti vedení je třeba se soustředit na základní manažérské dovednosti, interakci, a zadávání úkolů. Výchovně vzdělávací proces se zaměřuje na strategie výuky, různé metody a formy práce, spolupráci mezi pedagogy, celkové klima školy a zapojení se do projektů. V rámci propagace školy je kladen důraz na image školy, spolupráci se zřizovatelem a prezentaci na veřejnosti (MU PF 2019).

1.11 Specifika mateřské školy

Mateřská škola je instituce zřizovaná dle školského zákona (zákon č. 561/2004 Sb.), který definuje smysl předškolního vzdělávání a postavení mateřských škol ve vzdělávací soustavě. Zařízení jsou určena dětem od 3 do 6 let s tím, že spodní věkovou hranici zákon stanovuje neurčitou formulací „do zařízení jsou přijímány děti zpravidla ve věku od 3 let“.

„Úkolem mateřské školy je doplňovat rodinnou výchovu dítěte a v úzké vazbě na ni zajišťovat jeho další předškolní vzdělávání.“ (Svobodová a kol. 2010, s. 62).

V současné době dělíme mateřské školy dle několika hledisek. První hledisko je forma zřízení, kde rozlišujeme veřejné mateřské školy - zřizovatelem je stát,

obec, kraj, svazek obcí. Jsou v souladu se školským zákonem a s ním souvisejícími právními předpisy. Podstatou je zápis do školského rejstříku a s ním související nárok na finanční prostředky. Dále soukromé mateřské školy – jsou zřízené církevními právními osobami nebo jinými právníckými osobami. Stejně jako u veřejných mateřských škol se na ně vztahuje školský zákon a s ním související právní předpisy. Podstatou je zápis do rejstříku školských právníckých organizací a s ním souvisí nárok na finanční prostředky. Další jsou soukromé dětské kluby – nejsou zapsány v rejstříku ministerstva školství. Podléhají zákonu č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání. Jde o živnost vázanou. Tyto instituce se řídí obecně platnými právními předpisy. Poslední jsou dětské skupiny – jde o výhodnou formu instituce pečující o děti. Děti je možné umisťovat do skupiny jak denně, tak i pouze na konkrétní dny. V jedné skupině je maximálně 24 dětí. Jsou určené dětem od 1 roku do začátku školní docházky. Zřizovatelem mohou být firmy, úřady, radnice, vysoké školy, neziskové organizace a nově i spolky.

Druhým hlediskem je vzdělávací program. Rozlišujeme církevní mateřské školy – jsou podmnožinou soukromých nebo státních škol zřízených církevními právníckými osobami nebo městem či obcí. Svou náplní se od běžných mateřských škol neliší.

Lesní mateřské školy – jsou podmnožinou soukromých školek. Jde o alternativní typ vzdělávání pro děti od 3 do 6 let. Výuka probíhá venku za každého počasí ve skupině s max. 15 dětmi.

Montessori mateřská škola – klade důraz na individuální vývoj dítěte, mateřská škola se přizpůsobuje potřebám dítěte.

Daltonská mateřská škola – podobné zásady jako program montessori. Děti jsou vedené ke slušnosti, zodpovědnosti a vztahu k přírodě.

Waldorfská mateřská škola – důraz je kladen na morální a citový vývoj dítěte.

Jazyková mateřská škola – podstatou je osvojení cizích jazyků. Učitelé mluví na děti zpravidla cizím jazykem. Jedná se o nákladnější formu školy.

Mateřská škola Začít spolu – Step by step – program rozvíjí 3 klíčové dovednosti: komunikace, kooperace, řešení problémů.

Speciální mateřská škola – péče o děti se specifickými vzdělávacími potřebami. Snížený počet dětí ve třídách umožňuje individuální přístup ke každému dítěti (Nej školky.cz: Typy mateřských školek, 2018).

Posledním hlediskem je dělení podle zřizovatele. Dle tohoto hlediska máme školy veřejné, soukromé a církevní MŠ.

1.12 Klima a kultura MŠ

Kulturu můžeme vnímat všemi smysly. Školní kultura vychází z chování lidí ve škole. Nenajdeme žádný návod na vytvoření vynikající kultury, přestože existuje mnoho publikací věnující se této problematice. Kulturu ovlivňuje mnoho faktorů, např. chování, jazyk, artefakty, tradice, folklor (Covey 2012). Kořátková (2014) se věnuje ve své publikaci klimatu školy, které úzce souvisí s kulturou. *„Klima školy/třídy je vnímáno prostřednictvím pocitů z vřelosti, zájmu a dobrých vztahů, nebo naopak ze spěchu, neklidu, netrpělivosti, nebo dokonce odmítavých postojů či lhostejnosti, které produkují pracovníci školy, zejména učitelé. Jsou to velmi subjektivní pocity a z toho důvodu je i kvalita klimatu vnímána různými lidmi různě“* (Kořátková 2014, s. 146). Průcha a Kořátková (2013) definují školní klima v mateřské škole takto: *„Školní klima v mateřské škole je jev především sociální a skupinový, který je vázán na své tvůrce především na učitelky a ředitelku. Školní klima je jimi vytvářeno a zároveň na každého z nich zpětně působí a ovlivňuje jejich ochotu pracovat, odvádět kvalitní výkon a vytvářet každodenní příznivou atmosféru pro děti (rodiče).“* (Průcha, Kořátková 2013, s. 69). Se stejnou myšlenkou vystupuje i Syslová (2015), která uvádí ve své publikaci: *„Efektivní a inspirativní kultura školy a příznivé klima školy prospívají nejen dětem a rodičům,*

ale také pozitivně ovlivňují psychickou situaci učitelů a vedení lidí. Klima MŠ má také vliv na motivaci a pracovní spokojenost zaměstnanců“ (Syslová 2015, s. 48). Pojem kultura školy již vstoupil do podvědomí lidí a stále častěji se objevuje v odborné literatuře. Jedná se o obtížně definovatelný faktor, který obsahuje hodnoty, postoje, normy a očekávání, symboly a symbolické aktivity, rituály, které se projevují v chování lidí ve škole. Základním pilířem kultury školy jsou obvykle hodnoty (Nacko 2018, s. 30).

2 PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část se skládá ze tří částí. V první části bude popsána charakteristika mateřské školy a dotazníkové šetření. Druhá část bude věnována analýze stavu mateřské školy. Analýza bude zaměřena jak na vnější, tak i na vnitřní prostředí. Pro vnější analýzu prostředí jsem vybrala metodu PEST, kde využiji všechny čtyři kritéria a to jak politické, tak i ekonomické, sociální i technologické. Pro analýzu vnitřního prostředí využiji SWOT analýzu. Závěry – strategické cíle budou definovány na základě kvantitativního výzkumu, který bude uskutečněn formou dotazníkového šetření a dále bude čerpáno z údajů Českého statistického úřadu, České národní banky, aktuálních strategických dokumentů na úrovni státu a kraje, MŠMT, NPI ČR, České školní inspekce a využito je i údajů z matriky městského úřadu. Předběžně počítám s počtem kolem 60 dotazníků.

2.1 Charakteristika školy

Mateřská škola se nachází v Kraji Vysočina. Jedná se o dvoupodlažní budovu s kapacitou 100 dětí, které jsou rozděleny do čtyř, kapacita MŠ je 100 dětí rozdělena do čtyř tříd. MŠ disponuje vlastní kuchyní a školní zahradou. Na školní zahradě jsou umístěna tři zastřešená pískoviště a děti zde v letních měsících při pobytu venku nacházejí úkryt před sluncem. Dále je na školní zahradě nově zhotovena environmentální učebna, kde se děti v průběhu školního roku starají o zasázené bylinky a rostliny. Školní zahrada je dále vybavena dětskými prolézačkami, horolezeckou stěnou a zahradním domkem, ve kterém mají děti věci na písek, odrážedla, koloběžky aj. V mateřské škole pracuje s dětmi 8 pedagogických pracovníků a 1 školní asistent. Všechny třídy jsou vybavené nízkým nábytkem s barevným rozlišením dle zaměření třídy. Každá třída má vymezenou hrací, odpočinkovou a pracovní část. V pracovní části mají děti pracovní stoly určené k manuálním činnostem, k malování či modelování. Odpočinková část je

určena k umístění dětských lehátek určených pro polední klid a hrací část je vybavena konstruktivními hrami, stavebnicemi a hračkami. Každá třída má vlastní sociální zařízení. Společná výdejna jídel, je umístěna mezi třídami v přízemí i v 1. poschodí, je plně vybavena a odpovídá všem hygienickým i bezpečnostním požadavkům. Vzdělávání je realizováno v souladu s Rámcovým a Školním vzdělávacím programem, ze kterého vychází jednotlivé třídní vzdělávací programy. V rámci vzdělávání jsou využívány prvky Daltonského plánu, které vedou děti k samostatnosti, odpovědnosti a spolupráci. Škola dále nabízí v rámci běžné činnosti zájmové aktivity různého zaměření a má bohatou projektovou činnost.

2.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření se uskutečnilo mezi všemi aktéry, kteří mají vztah ke sledované mateřské škole. Dotazník byl vypracován ve dvou variantách a to zvlášť pro skupinu rodičů a zvlášť pro zaměstnance školy (pedagogičtí i nepedagogičtí pracovníci) společně se zástupci zřizovatele. Mateřská škola má sice kapacitu 100 dětí, ale v současné době ji navštěvuje 81 dětí. Dále má 9 pedagogických pracovníků a 5 nepedagogických pracovníků. Osloveno bylo také 7 zástupců zřizovatele, z nichž je jeden člen Rady města. Tento výzkumný vzorek byl sestaven cíleně z následně uvedených respondentů. Rozdáno bylo celkem 102 dotazníků. Zpět bylo vráceno 71 dotazníků a to 9 dotazníků od pedagogických pracovníků a 7 dotazníků od zřizovatele, což je 100 %. Dále jsem obdržela 4 dotazníky od nepedagogických pracovníků (80 %) a od rodičů 51 dotazníků, které odpovídá 62,9 %. Z celkového počtu 102 dotazníků odpovídalo 62 žen a 9 mužů (1 za zřizovatele, 8 za rodiče). Nejvíce byla zastoupena věková skupina 31-40 let (60 %), nejméně věková skupina 20-30 let a to v 13 %. U dotazníků určených pro rodiče byla ještě zjišťována jejich socioekonomická situace, a zda patří do skupiny zaměstnaných, podnikatelů, nezaměstnaných nebo jsou na mateřské dovolené či pobírají

invalidní důchod. Špatnou socioekonomickou situaci potvrdilo 8 % respondentů, dostačující 69 % a 23 % respondentů označilo svoji socioekonomickou situaci jako výbornou. Z celkového počtu respondentů je 33 zaměstnanců (64 %), 5 podnikatelů (10 %), 3 nezaměstnaní (6 %), na mateřské dovolené je 10 respondentů (20 %). Žádný z respondentů nepobírá invalidní důchod. Dotazník byl u obou cílových skupin rozdělen na čtyři části. První část směřovala k získání měkkých sociologických dat pro charakteristiku výzkumného vzorku, druhá část se týkala faktorů PEST analýzy, třetí část byla zaměřena na vnitřní prostředí mateřské školy, a čtvrtá část popisuje možné hrozby a příležitosti. Vzhledem k vysoké návratnosti dotazníků mám za to, že věrohodnost našeho výzkumu je poměrně vysoká.

2.3 Analýza stavu školy

Analýza stavu školy je předpokladem pro zpracování strategie školy a bude podkladem pro výběr oblastí činnosti školy, kde bude třeba změn. Analyzováno bude vnější a vnitřní prostředí školy v součinnosti s dlouhodobým vývojem a trendy. Cílem těchto analýz bude, zjištění výchozího stavu mateřské školy tzn. kde se mateřská škola v současné době a v různých podmínkách nachází. V rámci strategického plánování bude následně vytyčena mise a vize mateřské školy, ze kterých budou vycházet další rozvojové záměry. Vnější prostředí bude zanalyzováno pomocí tzv. PEST analýzy a vnitřní prostředí, vzhledem k tomu, že se jedná o menší školu, pomocí SWOT analýzy.

2.2.1 Analýza vnějšího prostředí

2.2.1.1 Aktuální strategické dokumenty

Prvním důležitým krokem je zmapovat současné strategické dokumenty vyšších úrovní, abychom věděli, kam se vzdělávací politika České republiky ubírá. V současné době je k dispozici Strategie vzdělávací politiky ČR do roku

2030 (zkráceně Strategie 2030+), dále Dlouhodobý záměr a rozvoje vzdělávací soustavy ČR na období 2023-2027 a na ni navazující Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Kraje Vysočina 2024-2028.

Strategie 2030+ má definovány 2 strategické cíle a to zaměřit vzdělávání více na získávání kompetencí potřebných pro aktivní, občanský, profesní i osobní život. Druhý strategický cíl je snížit nerovnosti v přístupu ke kvalitnímu vzdělávání a umožnit maximální rozvoj potenciálu dětí, žáků a studentů. Tyto cíle se dále rozvádí do pěti strategických linií, které se zaměřují na proměnu obsahu, způsobu a hodnocení vzdělávání, rovný přístup ke kvalitnímu vzdělávání, podpora pedagogických pracovníků, zvýšení odborných kapacit, důvěry a vzájemné spolupráce a zvýšení financování a zajištění jeho stability. Tyto linie budou zapracovány do koncepce naší MŠ a to do vize a dále budou rozpracovány do jednotlivých strategických cílů.

Dlouhodobý záměr a rozvoje vzdělávací soustavy ČR na období 2023-2027 vychází ze strategických cílů Strategie 2030+ a stanovuje konkrétní opatření a klíčové aktivity k jejich naplnění.

Dlouhodobý záměr ČR 2023–2027 reflektuje jednak rozvoj a výzvy školství v České republice, jednak trendy na evropské, potažmo globální úrovni. Kvalita života bude v budoucnu výrazně ovlivněna trendy, jako je prodloužení délky života, stárnutí populace a s ním spojené nároky na zajištění účasti dostatečného množství lidí na pracovním trhu, zvýšená potřeba péče a zdravotních služeb. Současně by měla být pozornost zaměřena na regionální nerovnosti v ČR, kde jsou rozdíly mezi městem a venkovem do určité míry zapříčiněny rozpočtovým určením daní, které i přes dílčí reformy v posledních letech znevýhodňuje středně velké obce (malá města). Mnohdy jsou velké investiční dotace a úvěry pro malé obce nedosažitelné, což následně limituje rozvoj infrastruktury včetně výstavby nových škol

(MŠMT 2024). Celkový socioekonomický vývoj, vývoj na trhu práce a vývoj klíčových indikátorů v oblasti vzdělávání bude podrobněji popsán v PEST analýze.

Navazujícími strategickými dokumenty jsou dále Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Kraje Vysočina 2024-2028. U tohoto dokumentu bylo teprve dne 9. února 2024 spuštěno veřejné připomínkování. Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Kraje Vysočina 2024–2028 navazuje na Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Kraje Vysočina 2020 a bude hlavním strategickým dokumentem kraje v oblasti vzdělávání do schválení následujícího Dlouhodobého záměru v roce 2028. Dlouhodobý záměr je zpracován na základě § 9 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním a vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů a taktéž v souladu s vyhláškou č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, ve znění pozdějších předpisů (MŠMT, 2024).

V tomto dokumentu jsou stanoveny čtyři konkrétní opatření pro mateřské školy, a to: postupné a kvalitní předškolní vzdělávání v souladu se zákonnou nárokovostí od 3 let věku dítěte, redukce počtu odkladů povinné školní docházky, zvýšení počtu zaměstnanců MŠ vykonávajících podpůrné profese a podpora zvyšování kompetencí MŠ, na které navazují klíčové aktivity pro mateřské školy. Strategické cíle stanovené ve výše uvedených dokumentech se odrazí do jisté míry i ve strategických cílech koncepce rozvoje dané MŠ.

2.2.1.2 PEST analýza – analýza politických faktorů

PEST analýza je zpracována na základě dotazníkové šetření, do kterého byli zapojeni zaměstnanci MŠ, rodiče dětí mateřské školy a zástupci zřizovatele. Dále bylo využito dat z Českého statistického úřadu, MŠMT a podkladů z dokumentů Kraje Vysočina.

Komunální politika

Komunální politika má významný dopad na chod mateřské školy, neboť městské či obecní zastupitelstvo rozhoduje o jejím finančním zabezpečení. Určuje, kolik peněz bude k dispozici na provoz, na nákup učebních pomůcek, opravy, modernizaci školy, zajištění bezpečnosti apod.

Místní politika také ovlivňuje personální zabezpečení mateřských škol. Tento faktor byl analyzován pouze z dotazníkové šetření, z něhož vyplynulo, že v současné době je zřizovatel nakloněn fungování MŠ ve městě a průměrnou až nadstandardní podporu vyjádřilo 39 (76 %) respondentů. Podporu aktivit a zapojení se do projektů vnímá 66 % respondentů, zapojení se do dalších činností (MAP) 23 %, poskytování poradenské pomoci 31 % a dostatečné zajištění finančními prostředky 41 %. Nejvýznamněji byla hodnocena podpora spolupráce mateřských škol s místními organizacemi – 71 %. Jedná se o spolupráci s knihovnou, sportovními kluby, s komunitním centrem i domovy pro seniory. Úspěšný rozvoj spolupráce mateřské školy s místními organizacemi potvrdila i ČŠI v Inspekční zprávě na základě kontroly provedené v únoru 2024. (Inspekční zpráva ČŠI, 2024). Na základě odpovědí od respondentů tento faktor ovlivňuje pozitivně fungování MŠ ve městě.

Bytová politika

Bytová politika ovlivňuje chod mateřských škol nepřímo a to tím, že ovlivňuje bydlení rodin a tím i dostupnost a kvalitu mateřských škol. V případě cenově nedostupného bydlení jsou rodiny nuceny žít v nevhodných podmínkách nebo se často stěhovat. Významný vliv má také nedostatečná infrastruktura nebo špatné životní prostředí.

K faktoru bytové politiky se vyjadřovali spíše respondenti, kteří měli již konkrétní zkušenosti. Ostatní respondenti tento faktor nedokázali posoudit. Ze získaných odpovědí, ale vyplývá, že město bytovou politiku řeší,

podporuje výstavbu sociálního bydlení (14 % respondentů) a hledá řešení, aby nedocházelo k odlivu mladých rodin z města – 22 %. K tomuto faktoru se souhrnně vyjádřilo pouze 18 respondentů, ale přesto je řešení bytové politiky ve městě vnímáno jako pozitivní faktor. I přesto, že se město výše uvedenými problémy zabývá a řeší je, dochází ve městě k úbytku obyvatel z důvodu stěhování se. Dle údajů z matriky (MěÚ, 14. 3. 2024) se v roce 2021 přihlásilo k trvalému pobytu 265 obyvatel, ale odhlásilo se 745 obyvatel. V roce 2022 bylo nově přihlášených k trvalému pobytu 226 a odhlásilo se 647 obyvatel a v roce 2023 se sice poměr o něco málo snižuje, ale stále je méně obyvatel nově přihlášených (325) než odhlášených (602). Proto je třeba stále hledat nové cesty a řešení, aby měly mladí lidé a mladé rodiny důvod ve městě zůstat.

Daňová politika státu

Daňová politika ovlivňuje výběr daní a rozdělování finančních prostředků ve státním rozpočtu. Výše daní ovlivňuje dostupnost finančních zdrojů pro provoz mateřských škol a také může mít dopad na rodinný rozpočet a tím i na schopnost rodičů platit poplatky za mateřskou školu.

Od 1. ledna 2024 došlo ke změnám v úlevách na daních. Z dotazníkové šetření vyplývá, že tyto změny zaregistrovalo 79 % respondentů. Většiny respondentů se týká změna ve slevě na umístění dítěte v předškolním zařízení (83 %) a také sleva na studenta (33 %). Sleva na manželku se týkala 7 %. Tyto slevy na daních výrazně ovlivňují rodinný rozpočet a tím i následnou možnost účasti dětí na různých výletech, kroužcích apod. V dotazníku se také objevila obava ze změn v rozpočtovém určení daní a to konkrétně změny v dani z nemovitosti. Jednalo se pravděpodobně o zástupce zřizovatele, kteří toto v dotazníku zmínili, neboť to byla také jedna z aktuálních otázek daňové politiky.

Změna školské legislativy

Školská legislativa stanovuje pravidla pro organizaci a provoz mateřských škol. Určuje počet dětí ve třídě, délku vzdělávacího programu, povinnosti pedagogických i nepedagogických pracovníků, výši přímé a nepřímé vyučovací povinnosti a další aspekty, které mají vliv nejenom na organizaci vzdělávání, ale i na způsob financování a výši finančních prostředků. Tento faktor byl také vyhodnocen spíše jako negativní a to u 65 % respondentů, neboť se změnami v legislativě se zvyšuje riziko nejistoty a respondenti to vnímají spíše jako zhoršení podmínek (přijímání dětí do MŠ, povinná docházka předškoláků, přijímání dvouletých dětí apod.).

2.2.1.3 PEST analýza – analýza ekonomických faktorů

Změna způsobů financování

Změna ve financování může ovlivnit stabilitu financí mateřských škol. Pokud se sníží finanční prostředky nebo se změní způsob financování, může to mít dopad na provoz, platy učitelů, dostupnost materiálů i celkově na kvalitu výuky a to jak v pozitivním, tak i v negativním významu. Změna financování může ovlivnit i dostupnost různých služeb pro děti. V případě změny financování v oblasti platových podmínek pedagogických a nepedagogických pracovníků může vést k nedostatečnému personálnímu zajištění. Se změnou financování souvisí také i možná změna výše školkovného v mateřské a také navýšení částek za různé služby pro děti. Respondenti – rodiče uvedli, že navýšení školkovného by sice v rodinném rozpočtu pocítili, ale zvládli by to – 65 % stejně tak jako úhradu různých služeb pro děti – 62 %. Toto navýšení částek by neovlivnilo 21 % respondentů. Tento faktor vyšel z dotazníkového šetření jako neutrální v poměru cca 52 % : 48 % . V některých dotaznících se objevila obava ze změn ve financování nepedagogických pracovníků.

Dotace z Evropské unie (EU), státního rozpočtu (SR), granty a dary

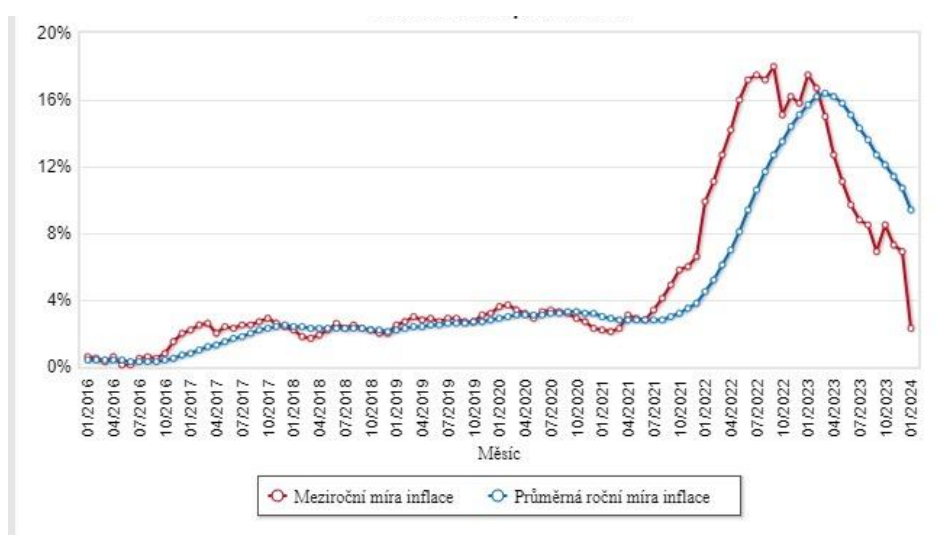
Dotace z EU, SR, granty a dary to mohou být další finanční příjmy, které je možné využít na různé účely a to jak na modernizaci infrastruktury - opravy budov, nákup učebních pomůcek, technologie nebo vylepšení venkovních prostor, tak i na vzdělávání pedagogů a další formy jejich profesního rozvoje, na inovativní projekty, na zlepšení kvality výuky, podporu inkluzivního nebo environmentálního vzdělávání nebo podporu práce s dětmi s OMJ, aj. Díky finanční podpoře mohou mateřské školy investovat do moderních technologií, učební nabídky programů a aktivit pro děti a také na sociální začleňování. V dotazníkovém šetření jsme zjišťovali, zda respondenti vědí, že mateřská škola má možnost využívat i jiné zdroje financování a které to jsou. Většina respondentů 87 % o těchto možnostech vědí a 94 % z nich zmiňovalo šablony OP JAK. Rodičům jsou programy v rámci OP JAK velmi známé, neboť se mnoha programů v MŠ účastní. 7 respondentů (pravděpodobně pedagogové) zmínili i jako další zdroj tzv. „Digi výzev“. V některých dotaznících bylo také zmíněno zapojení do MAP (Místní akční plán) – 4 respondenti. Tento faktor byl vyhodnocen jako pozitivní, protože respondenti v 83 % uvedli, že využívání výše uvedených zdrojů je v mateřské škole dostatečné.

Inflace a zvyšování provozních a jiných výdajů

Průměrná roční míra inflace v roce 2023 byla 10,7 % (ČSÚ, 2024). Tento nárůst je velkým problémem všech mateřských škol, neboť se rapidně zvýšily náklady na jejich provoz. Kvůli této vysoké míře inflace rostly ceny energií, potravin, nájemného a dalších služeb, a to značně negativně ovlivnilo rozpočet MŠ. Pokud ceny provozních nákladů stoupají, znamená to zvýšenou finanční zátěž pro MŠ a omezení dostupnosti finančních prostředků na další investice, a současně s tím i ke snížení kvality vzdělávání.

Inflace tím pádem snižuje reálnou hodnotu mezd učitelů a vzhledem k tomu, že nebyly tyto mzdy valorizovány v souladu s inflací, došlo k poklesu kupní síly učitelů a to následně vedlo k nespokojenosti učitelů a snížení motivace. Toto potvrzuje i výstup z dotazníkového šetření. Inflace ovlivňuje i ceny materiálů, které MŠ potřebují pro výuku. Pokud jsou ceny vyšší, může to, kromě výše zmíněného, omezit i dostupnost učebních pomůcek, knih a dalších materiálů, stejně tak jako omezit služby pro děti. Pokud nebude inflace zohledněna ve valorizaci finančních prostředků, povede to až k nedostatečnému financování mateřské školy. Dle grafu (Graf 1) vývoje inflace pro rok 2024 došlo v lednu 2024 ke snížení meziroční míry inflace pod hodnotu 4 %. Průměrná roční míra inflace se dostala pod 10 %, ale absence předchozí valorizace nebyla doposud v rozpočtech MŠ kompenzována. Jedná se tedy o negativní faktor. Tento faktor nebyl součástí dotazníku, avšak je nedílnou součástí PEST analýzy v oblasti ekonomické, neboť má přímý dopad na finanční zdraví rozpočtu MŠ.

Graf 1 - Míra inflace v procentech



Zdroj: Online. S. 2. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace_animovany_graf. [cit. 2024-02-29].

Insolventnost rodičů

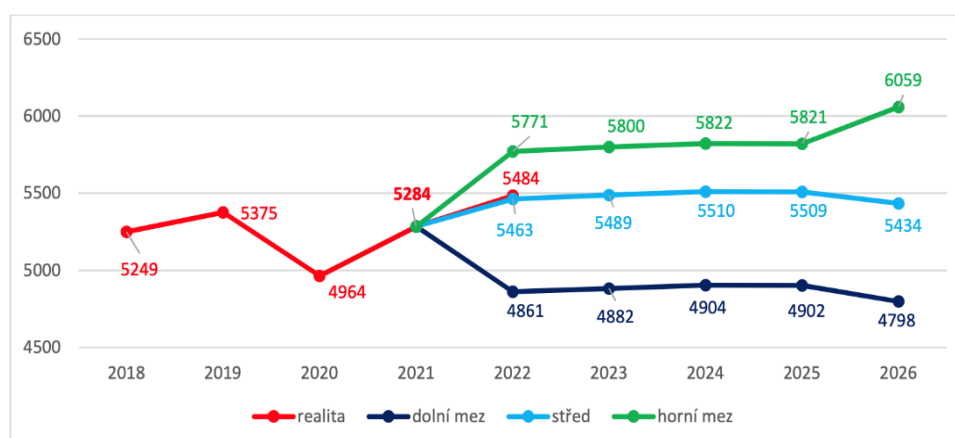
Insolventnost rodičů je také negativním faktorem v ekonomické oblasti PEST analýzy. Rodiče v insolvenční situaci mohou mít problémy s placením školného, což může ovlivnit finanční prostředky mateřské školy a také omezit dostupnost služeb pro děti, neboť rodiče nebudou schopni financovat dětem např. divadlo, kroužky, výlety a další aktivity MŠ. Z dat dotazníkového šetření vyplývá, že v mnou zkoumaném vzorku je podíl rodičů ve špatné socioekonomické situaci 8 %, což se může zdát jako zanedbatelná hodnota. Nicméně nelze s ohledem na další ekonomické faktory brát toto číslo na lehkou váhu, protože např. vysoká míra inflace může toto % postupně zvyšovat. V současné době, ale míra inflace klesá. Meziroční inflace v únoru 2024 poklesla přesně na 2% inflační cíl ČNB (ČNB 2024).

2.2.1.4 PEST analýza – analýza sociálních faktorů

Demografický vývoj a porodnost

Na základě demografické prognózy (NPI ČR, 2023) vývoje populace v počtu dětí, které budou nastupovat do mateřských škol, by neměly být v příštích dvou letech velké změny. (viz graf 1)

Graf 2 - Prognóza vývoje - nastoupivší do MŠ v kraji Vysočina v letech 2022-2026

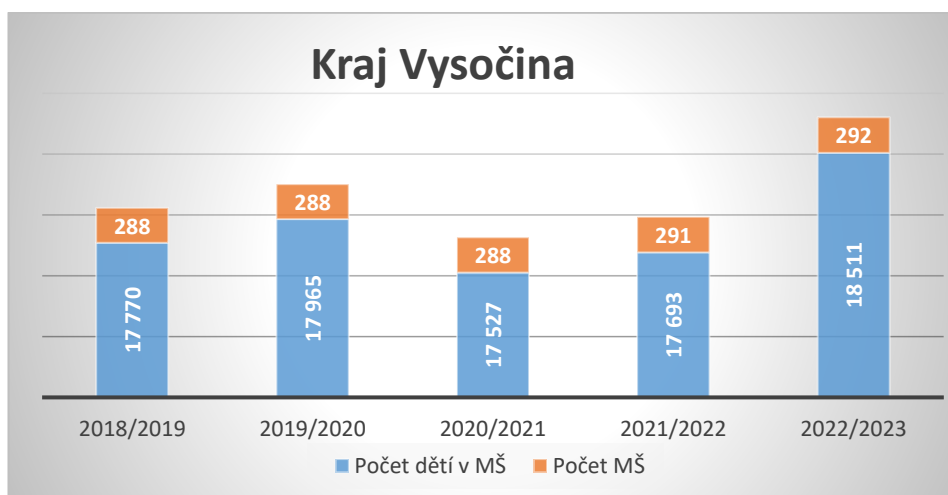


Zdroj: <https://www.infoabsolvent.cz/Temata/PublikaceAbsolventi?Stranka=9-0-184&NazevSeo=Demograficka-prognoza-Vyvoj-poctu-zaku-jako-Z>

Z hlediska prognózy budoucího vývoje nově nastoupivších do mateřských škol je klíčový počet dětí ve věkových kategoriích, které mezi nově přijímanými do mateřských škol dominují (3–6leté). V grafu je výchozí rok 2021, kdy se setkává realita s prognózou na 5 284 dětech. Rok 2022 ukazuje, že trend bude zřejmě kopírovat střední mez prognózy, tzn. mírný nárůst o cca 230 dětí od roku 2021 do roku 2024, 2025 bude stagnovat na stejných hodnotách jako rok předešlý a rok 2026 zaznamená mírný pokles. V celorepublikové prognóze je Kraj Vysočina uváděn jako jeden ze tří krajů, kde by mohl vzniknout tlak na navýšení počtu dětí přijímaných do mateřských škol. Počet nově přijatých dětí v MŠ každoročně naráží na kapacitní maximum, o kterém vypovídá zvyšující se počet zamítnutých žádostí o přijetí (DZ KV, 2023).

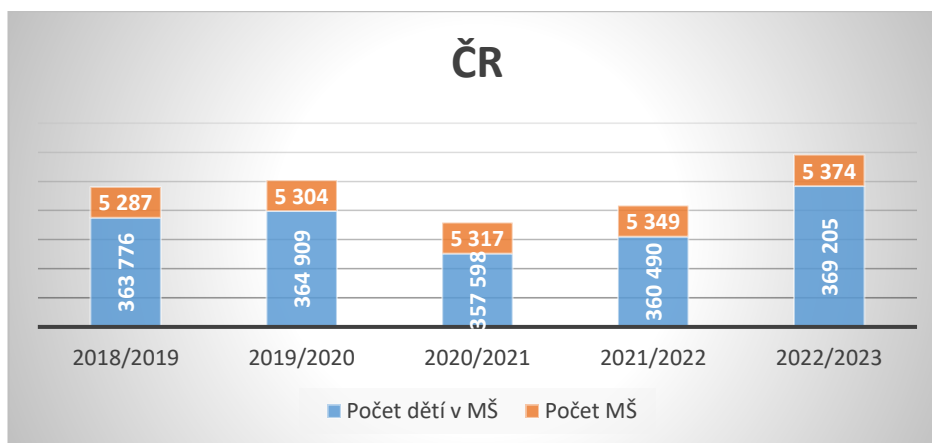
K možnému vývoji je ale nutné zdůraznit, že na počet dětí v mateřských školách mají vliv i rodiče, zda dítě do školy přihlásí nebo ne. Důvodem je mimo jiné i nejenom legislativní dopad, kdy je povinný pouze poslední rok školní docházky, ale i rodiče, i přesto, že se v posledních letech zdůrazňuje pozitivní vliv školní docházky na děti ve věku 3 let a více. Posílit účast dětí na předškolním vzdělávání by měl i jeden ze specifických cílů Strategie 2030+, který říká, že je třeba zvýšit účast dětí ze sociálně znevýhodňujícího prostředí na předškolním vzdělávání jako prevenci možného školního neúspěchu a včasnými opatřeními redukovat dopad rizikových faktorů na straně rodiny. V návaznosti na tento cíl by mělo dojít k posílení účasti dětí ze sociálně znevýhodňujícího prostředí na předškolním vzdělávání, a to nejpozději ve věku od 4 let. V celkovém počtu dětí se může negativně odrážet i míra odkladů školní docházky. Ve školním roce 2022/2023, kde je viditelný nárůst dětí v MŠ se také odráží zvýšená migrace z důvodů války na Ukrajině – ta může počet dětí v mateřských školách značně navýšit, stejně tak jako počet přijímaných dvouletých dětí (graf 2 a graf 3).

Graf 3 - Celkový počet dětí a MŠ v Kraji Vysočina



Zdroj: vlastní zpracování dle údajů ČSÚ

Graf 4 - Celkový počet dětí v MŠ a počet MŠ v ČR

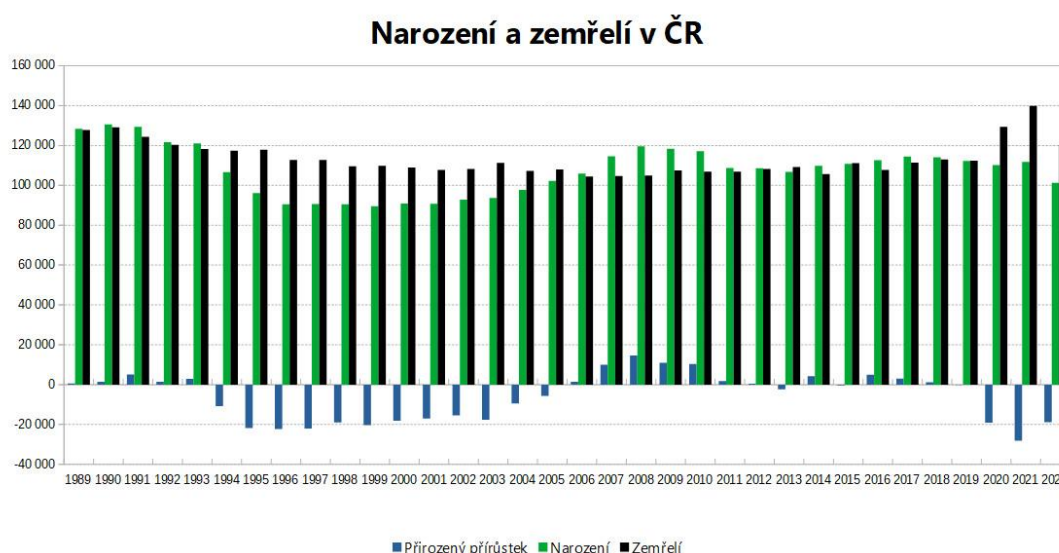


Zdroj: vlastní zpracování dle údajů ČSÚ

Na vývoj podílu dětí v mateřských školách mohla mít vliv mj. pandemie onemocnění covid-19, kdy mnozí rodiče dětí pracovali z domova a v obavách ze šíření nemoci se mohli rozhodnout své dítě do školky nepřihlásit a nechat si jej ještě po dobu pandemie v domácí péči. Vliv na rozhodování rodičů dětí může mít i míra nezaměstnanosti v jednotlivých krajích. Pro nezaměstnané může být snazší dítě do školky nepřihlásit a poskytovat mu celodenní péči, zejména vezmeme-li v potaz navýšení rodičovského příspěvku od ledna 2020 (ČSÚ 2021/2022). Dalším významným faktorem souvisejícím s demografickým vývojem je porodnost. Je velmi důležitý pro rozhodování o zachování počtu mateřských škol, jejich slučování, zvyšování kapacit

popř. výstavbu nových. Za první pololetí roku 2023 spatřilo světlo světa v České republice nejméně novorozenců za posledních několik let. Přirozený úbytek Čechů „vykompenzovali“ migranti. Jaký je vývoj porodnosti v naší zemi? Nové statistiky Českého statistického úřadu ukázaly, že v prvním

Graf 5 - Narození a zemřelí v ČR



Zdroj: Online. In: Dostupné z: https://www.epochtimes.cz/wpcontent/uploads/2023/09/20230911_narozeni_graf1.jpg. [cit. 2024-02-28].

pololetí 2023 se narodilo pouze 45 180 občánek, zatímco ve stejném loňském období jich přibýlo skoro 51 000. V letech 2018–2021 se v prvním pololetí narodilo 54–56 000 dětí. Pokud jde o porodnost v rámci celého roku, v letech 2018–2021 kolísala mezi 110–114 000 a v roce 2022 spadla na 101 299 (Epochtimes 2023).

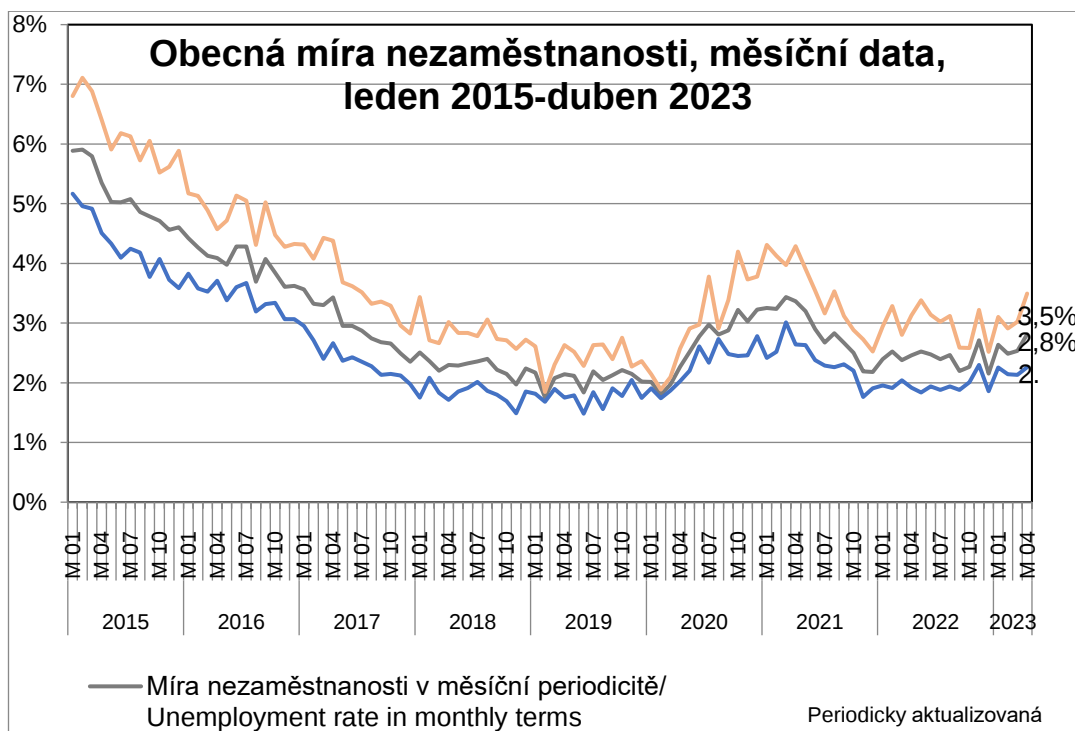
Snižující se porodnost může vést k menšímu počtu dětí, které budou umístěny do MŠ a tím bude třeba i méně MŠ včetně pedagogických pracovníků, tak i vzdělávacích aktivit. Může to vést k tomu, že začne docházet ke slučování MŠ. Bohužel, dle níže uvedených statistik porodnost v ČR i demografický vývoj vykazuje stagnaci až pokles, tudíž tento faktor byl vyhodnocen jako negativní.

Toto tvrzení dokazují i údaje získané z matriky města, kdy v roce 2021 se v našem městě narodilo 276 dětí, v roce 2022 je to 252 dětí a rok 2023 dokazuje právě uvedenou stagnaci, neboť se narodilo 253 dětí (MěÚ, odbor správních činností 14. 3. 2024).

Míra nezaměstnanosti

I tento faktor nebyl součástí dotazníkového šetření, ale údaje byly převzaty z Českého statistického úřadu. Míra nezaměstnanosti má vliv na počet dětí umísťovaných do MŠ a na schopnost rodičů platit poplatky spojené s umístěním dítěte v MŠ. K 31. srpnu 2023 bylo v našem kraji přibližně 2,5 tisíce dlouhodobě nezaměstnaných (bez práce 1 rok a déle), kteří tvořili 26,4% všech nezaměstnaných. Tento podíl koresponduje s celorepublikovým průměrem, který je 27,5 %. (ČSÚ – VŠPS, 2023).

Graf 6 - Obecná míra nezaměstnanosti



Zdroj: Míra nezaměstnanosti - graf. Online. In.: Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cril/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-duben-2023>. [cit. 2024-02-28].

Celorepublikově podíl nezaměstnaných k ekonomicky aktivním, tj. součtu zaměstnaných a nezaměstnaných, dosáhl v dubnu 2,8 % (zelený graf).

Meziročně se zvýšil o 0,3 procentního bodu. Míra nezaměstnanosti mužů dosáhla 2,3 % (modrý graf), u žen 3,5 % (oranžový graf).

Co se týká míry ekonomické aktivity, je podíl ekonomicky aktivních k populaci 15–64letých 77,8 %. Oproti dubnu 2022 se zvýšil o 0,7 procentního bodu. Míra ekonomické aktivity mužů (83,8 %) převyšovala míru ekonomické aktivity žen (71,6 %) o 12,2 procentního bodu.

Rostoucí ekonomická aktivita je dlouhodobý trend, který nás provází již od roku 2010, a v posledním období se obnovil po propadu v covidových letech. Míra ekonomické aktivity je aktuálně o osm procentních bodů vyšší, než byla v dubnu 2009 (ČSÚ 2023).

Tento faktor s ohledem na vývoj je vyhodnocen jako pozitivní.

2.2.1.5 PEST analýza – analýza technologických faktorů

Komunikace a spolupráce s rodiči

Spolupráce s rodiči má v mateřské škole klíčový vliv na její chod a kvalitu. Jedná se zejména o pravidelnou komunikaci s rodiči, která umožňuje sdílet informace o dítěti, jeho pokroku, potřebách a zájmech. Rodiče jsou informováni o dění v MŠ jak osobně, tak i přes webové stránky a sociální sítě. Rodiče se zapojují i do různých akcí, jako jsou výlety, besedy, tvořivé dílny či sportovní události nebo mohou věnovat MŠ nějaký dar. To posiluje pocit sounáležitosti a podporuje děti ve vzdělávání. Otevřená komunikace s rodiči umožňuje včas identifikovat problémy a hledat společně řešení. Rodiče poskytují cenné informace o dítěti, které pomáhají předcházet konfliktům uvnitř kolektivu. Spolupráce s rodiči je otevřená, respektující a vzájemně prospěšná. Kladně hodnotí komunikaci a spolupráci MŠ s rodiči 93 % respondentů. Vzhledem k novým trendům v komunikaci jsem v rámci dotazníkového šetření položila respondentům otázky týkající se právě nových forem a možností v komunikaci, které by měly významný dopad na chod mateřské školy a interakci s rodiči a dětmi. Jedná se o možnost zavedení

školního informačního systému, který by přivítalo 69 % respondentů. Další formou komunikace a zároveň rychlým informačním zdrojem jsou sociální sítě. Ty by využívalo 54 % respondentů. O nové moderní webové stránky projevilo zájmem 93 % respondentů, jedná se tedy o nejvýznamnější formu komunikace a informovanosti. Nabídnuty byly respondentům také on-line konzultace, o které projevilo zájem pouze 37 % z nich. 3 % uvedlo, že mají občas problémy v komunikaci s ředitelkou MŠ. I přes toto zjištění vyhodnocuji tento faktor jako pozitivní.

Zavádění IT technologií do MŠ

Tímto šetřením jsem chtěla zjistit, zda mají zájem zejména rodiče, ale i kolegové o využívání IT techniky v rámci řízených činností. Tímto bych chtěla vyvrátit tvrzení, že do vzdělávání v mateřské škole ještě IT technika nepatří (je to velmi brzy), a že stačí, když jsou děti na tabletech a telefonech doma. 75 % respondentů se vyjádřilo souhlasně se zařazením IT vzdělávání v mateřské škole. IT technika umožňuje modernizaci výuky a přístup k různým vzdělávacím materiálům. Pedagogové tak mohou využívat interaktivní tabule, online učebnice, edukační aplikace a další digitální pomůcky.

Je ale důležité informovat děti o bezpečném a odpovědném používání IT techniky a nastavit jim řád. V dotazníkovém šetření vyjádřilo souhlasné stanovisko s využíváním interaktivní tabule 67 % respondentů, s výukou na tabletech souhlasí 74 % respondentů a o robotické hračky projevilo zájem 88 % respondentů. Tento faktor jsem vyhodnotila jako pozitivní a snad i částečně vyvrátila tvrzení, že IT technika do MŠ ještě nepatří.

Náročnost nových technologií

Tento faktor jsem do dotazníkové šetření zařadila záměrně, neboť nové technologie jsou náročné jak na pořízení, tak i na následnou údržbu. Jejich náročnost spočívá také v úsilí na získání dostatečných dovedností a znalostí

pro její efektivní využívání a nemalou roli hraje i zajištění bezpečnosti a to zejména kybernetických hrozeb a ochrany osobních údajů. Největší náročnost vidí respondenti v získání dostatečných dovedností a znalostí – 89 %, dále v zajištění bezpečnosti – 76 % a nejméně náročné je její pořízení a údržba – 68 %. Tento faktor je spíše negativní.

2.2.1.5 Výsledná PEST analýza

Na základě prostudovaných materiálů, dostupných zdrojů a výše uvedených výsledků jsem vydefinovala dílčí faktory jednotlivých oblastí, které ovlivňují rozvoj mateřské školy jak pozitivně, tak i negativně.

Tabulka 1 - Výsledná PEST analýza

Politické faktory + komunální politika + politika bydlení - daňová politika státu - školská legislativa	Ekonomické + (-) změna způsobu financování školství + dotace z Evropské unie (EU), státního rozpočtu (SR), granty a dary - inflace a zvyšování provozních a jiných výdajů - insolventnost rodičů
Sociální - demografický vývoj a porodnost + míra nezaměstnanosti	Technologické + komunikace a spolupráce s rodiči + zavádění IT technologií do MŠ - náročnost nových technologií

Zdroj: vlastní zpracování

2.2.2 Analýza vnitřního prostředí

Pro analýzu vnitřního prostředí jsme vybrali SWOT analýzu, jejíž cílem je identifikovat a dále rozvíjet silné stránky, omezovat slabé stránky, vyhledávat nové příležitosti a eliminovat hrozby. Pro zpracování SWOT analýzy čerpám především z dotazníkového šetření. Hrozby a příležitosti budou vydefinovány i na základě předchozí PEST analýzy. S kompletními

výsledky dotazníkového šetření seznámím pracovníky mateřské školy v rámci pracovní porady a společně posoudíme a vybereme klíčové podněty a nápady, na základě kterých pak vydefinujeme strategické a dílčí cíle. Vzhledem k tomu, že v průběhu zpracování této bakalářské práce byla v mateřské škole i kontrola z České školní inspekce, byly i výsledky této inspekční činnosti zahrnuty do SWOT analýzy.

2.2.2.1 SWOT analýza – Silné stránky

Kvalifikovanost a odbornost

Mateřská škola má plně kvalifikovaný personál. Všichni pedagogičtí pracovníci včetně vedení školy splňují odbornou způsobilost. Plně kvalifikovaní jsou i nepedagogičtí pracovníci. Počet pedagogických pracovníků je dostačující (91 %), nedostačující je ovšem dle 25 % respondentů počet nepedagogických pracovníků. 58 % respondentů uvádí, že toto nedokáží posoudit. Z uvedených charakteristik pracovníků mateřské školy získal 92 % zájem o děti, 89 % profesionalita a odbornost, 86 % ochota 72 % přirozená autorita 68 %, vstřícnost, 64 % individuální přístup, 12 % neochota a nezájem, 11 % odměřenost a 8 % nepřístupnost. Tato oblast byla vyhodnocena jako silná stránka.

Materiálně technické podmínky

Tato oblast byla v dotaznících popsána nejvíce a je vyhodnocena jako silná stránka, i když má jisté rezervy. Toto tvrzení je zároveň stvrzeno i závěry z kontroly ČŠI. V inspekční zprávě je uvedeno: „v oblasti materiálové došlo ke zlepšení a dobré materiální podmínky školy umožnily vytvořit funkční prostředí podporující naplňování školního vzdělávacího programu.“ (Inspekční zpráva MŠ, 2024) A jaké jsou tedy výsledky dotazníkového šetření? Respondenti z 88 % hodnotí vybavení mateřské školy moderním nábytkem jako dostatečné, širokou škálu hraček a her jako nadstandardní v 77 %, IT techniku pro děti posuzují respondenti jako dostatečnou z 83 %, IT pro pedagogy je zastaralá

– 79 %. Mateřská škola má i dostatečně vybavenou knihovnu nejenom dětskými, ale i odbornými knihami (86 %), které zapůjčuje i rodičům. Dostatečné materiální vybavení je podpořeno právě tím, že je škola zapojena do různých projektů. Významnou roli hrají programy v rámci Národního plánu obnovy a Operačního programu J. A. Komenský. V dotazníku se ale objevilo ale i vybavení označené jako nedostatečné a to, že mateřská škola není bezbariérová (23 %), dále má zastaralé vybavení školní kuchyně, chybí konvektomat (11 %) a také nedostatečné vybavení školní zahrady výukovými prvky (32 %).

Naplňování ŠVP

Školní vzdělávací program je pravidelně aktualizován a doplňován. V mateřské škole se uskutečňuje vzdělávání dle ŠVP s prvky daltonského plánu. Právě daltonský plán je v dotazníkovém šetření pozitivně hodnocen 73 % respondentů, 27 % se nevyjádřilo (jako důvod považují neznalost principu výuky s prvky daltonského plánu). 76 % respondentů také pozitivně hodnotí zapojování IT techniky do výuky, bohužel ale i 14 % se k této výuce staví negativně, 10 % se nevyjádřilo. Děti v rámci výuky IT používají tablety a pomocí aplikací se učí např. barvy, dopravní prostředky, hudební nástroje, povolání aj. 94 % respondentů zná tzv. Magic box, zkušenosti s ním ale mají různé – 45 % o něm slyšelo i s ním pracovalo, 37 % o něm jenom slyšelo, ale nepracovalo s ním a 6 % respondentů o něm neslyšelo vůbec. Pracovat s Magic boxem mají možnost chodit společně rodiče s dětmi do MŠ v odpoledních hodinách. V mateřské škole se také aktivně pracuje s předškoláky. Práce s předškoláky pozitivně hodnotí 64 % respondentů, 36 % se nevyjádřilo. Poslední, co nás v rámci vzdělávání zajímalo v dotazníkovém šetření je účast dětí na sportovních aktivitách. Pozitivních ohlasů bylo nejvíce a to 89 %, 4 % respondentů se vyjádřilo negativně, 7 % vůbec. Kladně byla hodnocena pestrost témat v rámci třídních vzdělávacích programů.

Vzdělávací činnost a naplňování ŠVP je nejenom na základě výsledků šetření vyhodnocena jako silná stránka, ale toto tvrzení je doloženo i ve zprávě ČŠI. Naplňovat školní vzdělávací program se daří i proto, že *dobré materiální podmínky umožnily vytvořit funkční prostředí* (Inspekční zpráva MŠ, 2024).

Klima mateřské školy

Klima školy jsem na základě výstupu z dotazníku vyhodnotila jako zdravé. Respondenti vybírali z 10 znaků zdravého klima ty, které odpovídají skutečnosti v mateřské škole. Znaky, které charakterizují mateřskou školu v pořadí tak, jak je vnímají respondenti v mateřské škole: respektování hranic a pravidel (93 %), aktivní komunikace s rodiči (89 %), podpora a pomoc rodičům (85 %), motivace dětí k účasti na vzdělávání (77 %), pozitivní a přátelská atmosféra (72 %), podpora zdravého životního stylu (69 %), individuální přístup (68 %), podpora inkluzivního prostředí (52 %), spolupráce mezi pedagogy (44 %), vstřícné vedení (19 %). 15 % respondentů nechtělo tuto oblast hodnotit, 18 % ji neumělo posoudit. I přes nedostatečnou spolupráci mezi pedagogy a absenci vstřícnosti vedení byla tato oblast zahrnuta do silných stránek. Výše uvedené výsledky dotazníkového šetření jsou v souladu s Inspekční zprávou, která byla vypracována na základě kontroly MŠ v 02/2024. Je zde uvedeno: *„Úspěšně je rozvíjeno partnerství se zákonnými zástupci dětí. Škola stabilně vytváří příležitosti pro vzájemnou spolupráci a pro upevňování pozitivních vztahů.“* (Inspekční zpráva ČŠI, 2024)

Další aktivity školy

Další aktivity školy byly zařazeny jak do silných stránek (zájem o současné aktivity), tak i do příležitostí (zájem o nově nabídnuté aktivity). Z dotazníků vyplynulo, že respondenti mají zájem o další aktivity, které mateřská škola v současné době nabízí - plavání (68 %), tenis (36 %), tvoření s rodiči (90 %), odpolední setkání s rodiči (77 %) a práce na Magic boxu (45 %). Dále jim byla nabídnuta možnost nových aktivit, o které by měli respondenti zájem v tomto

rozsahu: pískání na flétnu (13 %), anglický jazyk (39 %), pravidelná návštěva logopeda (19 %), fotbal (14 %) a šikovné ručičky-tvoření (47 %). Na základě předložené nabídky a zájmu ze strany respondentů byla i tato oblast zařazena mezi silné stránky.

2.2.2.2 SWOT analýza – Slabé stránky

Vztahy a komunikace

Na základě reakce respondentů je třeba tuto oblast rozdělit ještě na pět podoblastí. Respondenti posuzovali atmosféru vztahů mezi pedagogy a dětmi, mezi pedagogy a rodiči, mezi vedením školy a rodiči, také mezi pedagogy samotnými a vedením školy a pedagogy. Atmosféra vztahů v mateřské škole, kde je zdravé klima, by měla být založena na respektu, důvěře a podpoře, ideálně by měla být otevřená a pozitivní. Respondenti hodnotili, zda atmosféra v MŠ odpovídá uvedené charakteristice. Nejhuře byla hodnocena atmosféra vztahů mezi vedením školy a pedagogy a také mezi vedením školy a rodiči. Ve středu se nachází atmosféra vztahů mezi pedagogy samotnými. Toto tvrzení je v souladu se závěry kontroly České školní inspekce, která se uskutečnila v době, kdy probíhalo dotazníkové šetření. V závěrečné zprávě je uvedeno: „*nepříliš přínosná je celkově vzájemná komunikace a spolupráce mezi pedagogickým sborem a také nejednotnost a nevyrovnanost...*“ (Inspekční zpráva MŠ, 2024). Nejlépe dopadl vztah mezi pedagogy a dětmi a pedagogy a rodiči. I toto tvrzení je v souladu s inspekční zprávou: „*udržuje se výborná úroveň spolupráce se zákonnými zástupci a dalšími partnery...*“ (Inspekční zpráva MŠ, 2024). I přes toto pozitivní hodnocení byla tato oblast zařazena do slabých stránek, neboť nevhodná atmosféra, kterou způsobuje svojí komunikací vedení školy vůči rodičům i pedagogům může mít negativní vliv nejenom na atmosféru uvnitř školy, ale i navenek a může tak ohrozit zájem rodičů o danou mateřskou školu. Komunikaci a týmovou spolupráci

mezi pedagogy zařadila ve své inspekční zprávě i ČŠI. Přehled hodnocení shrnuje následující tabulka:

Tabulka 2 – Názor respondentů na soulad atmosféry vztahů s její definicí v dané MŠ

Vztah	Atmosféra je pozitivní a otevřená	Atmosféra je neutrální	Atmosféra je negativní a uzavřená
Pedagogové x děti	83	5	12
Pedagogové x rodiče	69	23	8
Vedení x rodiče	25	31	44
Pedagog x pedagog	38	55	7
Vedení x pedagog	0	22	78

Zdroj: vlastní – dotazníkové šetření

Vedení lidí

Tato oblast úzce souvisí s oblastmi již uvedenými a to – Klima školy a Vztahy a komunikace. Nebyla již samostatnou součástí dotazníkového šetření, ale vedení školy a komunikace vedení školy bylo uvedeno v části 4 jako hrozba, s odůvodněním, že komunikace s vedením školy (ředitelkou školy) je obtížná, někdy až nepříjemná. Paní ředitelka používá pouze autoritativní styl vedení, nepřipouští kompromisy, diskuse ani nereflexuje názory ostatních pedagogů. Situaci někteří popisují jako „udělám, co chce, ať mám pokoj“. Paní ředitelka je velmi často v časovém presu, proto s ní není jednoduché komunikovat i osobně jednat. Zmíněna byla také absence důslednosti a nedokončených myšlenek a plánů. Tato oblast je zařazena do slabých stránek, ale zároveň bude i hrozbou pro MŠ.

Další vzdělávání

Otázka dalšího vzdělávání byla pouze v dotaznících určených pro zaměstnance školy a zástupce zřizovatele. Možnost účastnit se programů

dalšího vzdělávání potvrdilo 100 % respondentů, ale na otázku týkající se toho, zda nabídka programů je dostačující odpovědělo záporně 61 % respondentů. V nabídce chybí programy dalšího vzdělávání v oblasti IT pro pracovníky MŠ, inovativních metod a programy zaměřené na práci se stresem. Další vzdělávání bylo i ve zprávě ČŠI hodnoceno jako neefektivní, bez přímé aktivní provazby na skutečné potřeby (Inspekční zpráva MŠ, 2024). Oblast dalšího vzdělávání byla vyhodnocena jako slabá stránka (podloženo i hodnocením ČŠI), ale zároveň i jako příležitost.

Evaluace a autoevaluace

Vzhledem k náročnosti této oblasti bylo k zařazení do SWOT analýzy využito výsledků kontroly ČŠI. V inspekční zprávě se uvádí: *„Systém sledování a vyhodnocování průběžného individuálního rozvoje a úspěšnosti dětí je sdílený, umožňuje škole sledovat pokroky jednotlivců. Funkčnost záznamů snižuje absence bližší specifikace vzdělávacích potřeb dětí a stanovení postupů pro jejich další rozvoj s ohledem na jejich individuální potřeby a možnosti. Chybí cílená provázanost s praxí a práce s výsledky, respektive přijímání efektivních opatření k jejich zlepšování. Vlastní pedagogická intervence je poskytována spíše intuitivně a její vliv na cílený rozvoj dětí je nižší“* (Inspekční zpráva ČŠI 2024). Vzhledem k tomu, že jsou v této oblasti značné rezervy a nedostatky zařadila jsem ji do slabých stránek.

Prezentace školy

Prezentace školy na základě dotazníkového šetření byla vyhodnocena jako slabá stránka. Rodiče sledují aktivity mateřské školy nejčastěji na facebooku (79 %), ale příspěvky jsou tam vkládány pouze 1x týdně, což je dle nich nedostačující (85 %). Méně již sledují webové stránky (62 %) a to zejména z důvodu, že se k mnohým informacím musí prvně přihlásit, což už je pro ně náročnější. Z tisku se o aktivitách mateřské školy téměř nedozvídají (19 %).

2.2.2.3 SWOT analýza – Hrozby

Do hrozeb, které ovlivňují mateřskou školu, patří nejenom to, co je zařazeno ve slabých stránkách, ale i kritéria, která vychází z PEST analýzy. Jedná se zejména o vedení lidí, které negativně ovlivňuje atmosféru v mateřské škole. Autoritativním vedením ředitelky mateřské školy může dojít k hromadným odchodům jak pedagogických, tak i nepedagogických pracovníků. Stejně tak komunikace a jednání ředitelky školy, které rodiče v dotazníkovém šetření označili za nevhodné, až nepříjemné mateřskou školu ohrožuje, neboť snižuje její dobrou pověst. Z PEST analýzy vyplývá také hrozba nedostatku dětí, které budou nastupovat do mateřských škol. Jejich počet nyní stagnuje a do roku 2026 zaznamenává mírný pokles. Nevýhodou dané mateřské školy je v současné době zároveň její umístění uprostřed malého sídliště a s tím související spádovost. Vzhledem k tomu, že sama v tomto sídlišti dlouhodobě žiji, si dovoluji konstatovat, že zde dochází ke stárnutí populace a generační výměně, což vede k nedostatku dětí a tím k nenaplnění kapacity mateřské školy. Současně s tím je v Třebíči již dlouhodobým problémem odliv mladých lidí i rodin z města (MěÚ, odbor správních činností 14. 3. 2024). Z tohoto důvodu je hrozbou i možné slučování MŠ ve městě z nařízení zřizovatele.

2.2.2.4 SWOT analýza – Příležitosti

Jako příležitost vyplývající z PEST analýzy je současná komunální a bytová politika, která je ze strany města podporována a dále míra zaměstnanosti, která se oproti lednu 2023 zvýšila o 0,2 procentního bodu (ČSÚ 4. 3. 2024) a také míra inflace, která v únoru 2024 poklesla na 2 % a oproti předchozímu měsíci se meziroční růst spotřebitelských cen zpomalil o 0,3 procentního bodu (ČNB, 11. 3. 2024). Příležitostmi, které vzešly z dotazníkového šetření a pokud budou dobře uchopeny, budou posilovat dobré jméno mateřské školy, jsou její další aktivity, mezi které patří nová nadstandardní nabídka

kroužků a dále prezentace školy, která ale vyžaduje aktivnější přístup ze strany vedení a samotných pedagogických pracovníků. Je třeba častěji aktualizovat facebookové a webové stránky školy, rozšířit propagaci o účet na Instagramu a více informovat místní média o akcích v MŠ i mimo ni. Jako příležitost je vnímáno také další vzdělávání pedagogických pracovníků, neboť vhodnou volbou vzdělávacích programů mohou získávat a rozvíjet své dovednosti, které budou následně uplatňovat při práci s dětmi.

2.2.2.5 Výsledná SWOT analýza na základě definovaných oblastí

Tabulka 3 - Výsledná SWOT analýza

Silné stránky - kvalifikovanost a odbornost - materiálně technické podmínky - naplňování ŠVP - klima školy - další aktivity školy	Slabé stránky - vztahy a komunikace - vedení lidí - další vzdělávání - evaluace a autoevaluace - prezentace školy
Hrozby - vedení lidí - umístění MŠ - demografický vývoj a porodnost - nedostatečná propagace	Příležitosti - další aktivity školy - další vzdělávání - prezentace školy - míra nezaměstnanosti - komunikace a spolupráce s rodiči

Zdroj: vlastní zpracování

2.2.3 Stanovení mise

V mateřské škole poskytujeme předškolní vzdělávání pro děti ve věku 3-6 (7) let, ale přijímáme i děti dvouleté. Zajišťujeme rovné příležitosti pro všechny děti v bezpečném prostředí. Všem dětem poskytujeme kvalitní vzdělávání v přátelské a vstřícné atmosféře, rozvíjíme jejich dovednosti, sociální interakce a připravujeme je na vstup do školního prostředí. Děti vedeme k samostatnosti, zdravému sebevědomí, sebejistotě, tvořivosti

a tím vytváříme základy celoživotního vzdělávání. Vzdělávání se řídí RVP PV, podle kterého je následně zpracován školní vzdělávací program, který obsahuje prvky daltonského plánu. Právě daltonský plán je specifikem naší mateřské školy. Snažíme se rozvíjet dovednosti dětí prostřednictvím hravého učení a podporujeme jejich zájem o svět kolem nich. Máme plně kvalifikovaný personál a nadstandardní materiálně technické podmínky. V naší škole je velmi pozitivně hodnoceno klima a také komunikace pedagogů s dětmi i rodiči. Spolupracujeme s rodiči jako partnery ve vzdělávání a vytváříme prostředí, které podporuje pozitivní vztahy a individuální rozvoj každého dítěte. Jde nám zejména o to, aby se děti v mateřské škole cítily šťastně, bezpečně a podporovány a jejich rodiče byli klidní, že se jejich dítě zdravě rozvíjí, byli s mateřskou školou spokojeni a měli v ni důvěru. Nabízíme také mnoho dalších aktivit pro děti i rodiče. Tuto nabídku neustále aktualizujeme a rozvíjíme dle požadavků ze strany rodičů. Úzce také spolupracujeme s místními organizacemi, což posiluje vazby s komunitou a poskytuje další příležitosti pro rozvoj dětí. Pro sdílení zážitků dětí s ostatními členy rodiny, pro informování veřejnosti o tom, co se ve škole děje a také jako nástroj pro propagaci se mateřská škola prezentuje na webových stránkách a facebooku.

2.2.4 Stanovení vize

Naše mateřská škola chce být místem, kde se děti cítí bezpečně, jsou podporovány, šťastny, kam se těší, kde se rády vzdělávají a rozvíjejí. Naše školní prostředí bude místem objevování a vzájemného respektu. Budeme podporovat individuální potřeby dětí, rozvoj jejich tvůrčího potenciálu, zdravý životní styl a péči o tělesné i duševní zdraví. Náš vzdělávací program, který bude obsahovat daltonské prvky a inovativní metody, bude odrážet potřeby a zájmy všech dětí. Budeme hledat řešení pro nové efektivní formy komunikace na všech úrovních a posílíme dovednosti vedení. Chceme mít

kvalifikovaný personál, který je oddaný své práci, a který se neustále vzdělává a rozvíjí, aby mohl lépe podporovat potřeby našich dětí. Zaměříme se také na vytváření pozitivních vztahů a týmové atmosféry, kde se budeme vzájemně podporovat a sdílet zkušenosti. Pedagogům umožníme pravidelné vzdělávání zaměřené na aktuální potřeby a nastavíme plán evaluací pro neustálý rozvoj. Náš závazek je zajistit, aby naše škola měla dostatek finančních prostředků a zdrojů, aby mohla efektivně fungovat a poskytovat optimální prostředí pro rozvoj dětí. Budeme aktivně hledat granty, sponzory a další zdroje financování, abychom zajistili dlouhodobou udržitelnost našeho vzdělávacího programu. Kromě výše uvedeného se budeme také snažit zvýšit povědomí o naší mateřské škole tím, že budeme pravidelně aktualizovat webové a facebookové stránky a propagaci rozšíříme i o účet na Instagramu, abychom oslovili širší publikum a přiblížili naši školu prostřednictvím vizuálního obsahu. Zároveň budeme aktivně spolupracovat s regionálním tiskem a pravidelně poskytovat články a informace o naší škole, abychom budovali větší povědomí o naší mateřské škole a tím přitahovali nové rodiny a partnery.

2.2.5 Strategické cíle (priority) a dílčí cíle

Strategický cíl č. 1 – Vhodnou personální politikou vytvořit tým pedagogických pracovníků, kteří budou učit děti vzájemnému respektu, spolupráci a rozvíjet jejich tvůrčí potenciál.

Dílčí cíl č. 1: udržet kvalifikovaný pedagogický personál

Dílčí cíl č. 2: při práci s dětmi využívat týmovou práci a uplatňovat skupinové aktivity, které vyžadují spolupráci

Dílčí cíl č. 3: poskytovat dětem příležitost ke hře, kde mohou tvořit a objevovat

Strategický cíl č. 2 – Udržet příjemné klima školy

Dílčí cíl č. 1: nastavit vzájemnou podporu, spolupráci a sdílení zkušeností mezi pedagogy

Dílčí cíl č. 2: rozvíjet partnerství se zákonnými zástupci, aktivně s nimi komunikovat, podporovat je a pomáhat jim

Strategický cíl č. 3 – Zajistit žádoucí materiálně technické podmínky

Dílčí cíl č. 1: obnovit zastaralou IT techniku, zejména pracovní notebooky pedagogických pracovníků

Dílčí cíl č. 2: vyměnit staré a nevzhledné dveře v celé mateřské škole

Dílčí cíl č. 3: zakoupit konvektomat do školní kuchyně

Strategický cíl č. 4 – Zefektivnit řízení školy a zlepšit komunikaci a vztahy mezi vedením a všemi zaměstnanci

Dílčí cíl č. 1: aktivně naslouchat a respektovat názory a obavy zaměstnanců

Dílčí cíl č. 2: otevřeně diskutovat a aktivně navrhopvat řešení

Dílčí cíl č. 3: hledat pomoc zvnějšku (supervize, mentoring, koučing)

Dílčí cíl č. 4: nastavit efektivní plán autoevaluace včetně jeho vyhodnocování

Strategický cíl č. 5 – Využívat další vzdělávání k efektivnímu rozvoji pedagogů (je v souladu se strategickými dokumenty MŠMT i kraje)

Dílčí cíl č. 1: vyhledávat nabídky vzdělávacích programů tak, aby rozvíjeli ty dovednosti pedagogů, které mohou aktuálně využívat při práci s dětmi např. logopedická prevence (v souladu s opatřením A. 2. 1. DZ KV)

Dílčí cíl č. 2: formou kurzů a seminářů posílit zejména u pedagogických pracovníků digitální gramotnost (v souladu se Strategií 2030+)

Dílčí cíl č. 3: vyhledávat a následně se zapojit do projektů, ze kterých je možné financovat i rozsáhlejší vzdělávání pedagogů popř. vzdělávání pro celou sborovnu

Strategický cíl č. 6 – Rozšířit nabídku dalších aktivit školy a tím zvýšit i její atraktivnost

Dílčí cíl č. 1: zajistit pravidelné návštěvy logopeda v MŠ

Dílčí cíl č. 2: rozšířit nabídku dalších aktivit o kroužek a) „Pískání na flétnu“ a b) „Anglický jazyk“

Dílčí cíl č. 3: nastavit, podporovat a realizovat pravidelné akce s rodiči

Dílčí cíl č. 4: posílit spolupráci se ZŠ a tím redukovat počet odkladů povinné školní docházky (v souladu s opatřením A. 2 DZ KV)

Strategický cíl č. 7 – Posílení povědomí o škole a zvýšení propagace (vychází především z PEST analýzy, kdy na základě prognózy počet dětí, které budou nastupovat do MŠ v letech 2025, a 2026 stagnuje a bude spíše klesat)

Dílčí cíl č. 1: pravidelně aktualizovat informace na webových stránkách

Dílčí cíl č. 2: vytvořit profil mateřské školy na Instagramu

Dílčí cíl č. 3: profily školy na sociálních sítích udržovat a pravidelně sdílet příspěvky o školních aktivitách a úspěších

Dílčí cíl č. 4: pravidelně informovat místní novináře o důležitých událostech v mateřské škole včetně pozvání těchto novinářů na školní akce

Dílčí cíl č. 5: minimálně 1x za půl roku uspořádat Den otevřených dveří a 1x za čtvrtletí akci pro veřejnost

Dílčí cíl č. 6: vytvořit kvalitní propagační materiály formou letáku

Strategický cíl č. 8 – Zajistit dostatek finančních prostředků

Dílčí cíl č. 1: pravidelně se scházet a komunikovat se zřizovatelem

Dílčí cíl č. 2: zapojit mateřskou školu do vyhlašovaných dotačních a grantových programů

Dílčí cíl č. 3: oslovit rodiče a partnery školy pro možnost získání peněžních darů

2.2.6 Harmonogram plnění jednotlivých cílů

Strategické a dílčí cíle budou naplňovány v letech platnosti Koncepce rozvoje MŠ tj. 2024-2028 dle následujícího časového harmonogramu. Některé cíle mají pevně stanovený termín naplnění, ostatní cíle, vzhledem ke svému obsahu, budou naplňovány průběžně. Cíle s konkrétními termíny jsou zpracovány do tabulky, cíle, které budou naplňovány průběžně, jsou vypsané.

Cíle s určeným termínem naplnění

Níže uvedená tabulka uvádí přehled strategických i dílčích cílů, osoby, které za jejich naplnění zodpovídají spolu se stanovenými konkrétními termíny.

Tabulka 4 - Přehled cílů s termíny naplnění

Strategický cíl	Dílčí cíl	Zodpovídá	Termín splnění
2.	1.	Ředitelka školy + pedagogové	06/2024
3.	1.	Ředitelka školy + koordinátor OP JAK	01/2025
	2.	Ředitelka školy + zřizovatel	2026/2027
	3.	Ředitelka školy + vedoucí šk. jídelny + zřizovatel	03/2025
4.	3.	Zástupkyně ředitelky + všichni pedagogové MŠ	09-11/2024
	4.	Ředitelka školy	12/2024
5.	2.	Zástupkyně ředitelky + všichni pedagogové MŠ	2024/2025
	3.	Ředitelka školy	2025-2027
6.	1.	Ředitelka školy	09/2025
	2. a	Zástupkyně ředitelky MŠ ve spolupráci s rodiči dětí	09/2026
	2. b	Zástupkyně ředitelky MŠ ve spolupráci s rodiči dětí	09/2025
	3.	Koordinátor kulturních aktivit MŠ ve spolupráci s rodiči	2024/2025

	4.	Zástupkyně ředitelky MŠ + zástupce ZŠ	2025/2026
7.	2.	Zástupkyně ředitelky MŠ	09/2024
	5.	Koordinátor kulturních aktivit + zástupkyně ředitelky MŠ	2024/2025
	6.	Pedagog určený pro komunikaci s médii	02/2025
8.	2.	Ředitelky školy	2025-2027
	3.	Pedagogové jednotlivých tříd	11/2024

Zdroj: vlastní

Cíle plněné průběžně v průběhu celého období trvání Koncepce rozvoje

Strategický cíl č. 1

Dílčí cíl č. 1: udržet kvalifikovaný personál

Zodpovídá: ředitelka školy

Dílčí cíl č. 2: při práci s dětmi využívat týmovou práci a uplatňovat skupinové aktivity, které vyžadují spolupráci

Zodpovídá: ředitelka školy + pedagogičtí pracovníci

Dílčí cíl č. 3: poskytovat dětem příležitost ke hře, kde mohou tvořit a objevovat

Zodpovídá: ředitelka školy + pedagogičtí pracovníci

Strategický cíl č. 2

Dílčí cíl č. 2: rozvíjet partnerství se zákonnými zástupci, aktivně s nimi komunikovat, podporovat je a pomáhat jim

Zodpovídá: ředitelka školy + pedagogičtí pracovníci

Strategický cíl č. 4

Dílčí cíl č. 1: aktivně naslouchat a respektovat názory a obavy zaměstnanců

Zodpovídá: ředitelka školy

Dílčí cíl č. 2: otevřeně diskutovat a aktivně navrhnout řešení

Zodpovídá: ředitelka školy + zaměstnanci školy

Strategický cíl č. 5

Dílčí cíl č. 1: vyhledávat nabídky vzdělávacích programů tak, aby rozvíjeli ty dovednosti pedagogů, které mohou aktuálně využívat při práci s dětmi např. logopedická prevence (v souladu s opatřením A.2.1. DZ KV)

Zodpovídá: zástupkyně ředitelky

Strategický cíl č. 7

Dílčí cíl č. 1: pravidelně aktualizovat informace na webových stránkách

Zodpovídá: zástupkyně ředitelky

Dílčí cíl č. 3: profily školy na sociálních sítích udržovat a pravidelně sdílet příspěvky o školních aktivitách a úspěších

Zodpovídá: zástupkyně ředitelky

Dílčí cíl č. 4: pravidelně informovat místní novináře o důležitých událostech v mateřské škole včetně pozvání těchto novinářů na školní akce

Zodpovídá: pedagog určený pro komunikaci s médii

Strategický cíl č. 8 – Zajistit dostatek finančních prostředků

Dílčí cíl č. 1: pravidelně se scházet a komunikovat se zřizovatelem

Zodpovídá: ředitelka školy

Dílčí cíl č. 3: oslovit rodiče a partnery školy pro možnost získání peněžních darů – tento cíl je uveden současně i v tabulce, neboť kontaktování rodičů z důvodu možnosti poskytnutí darů MŠ bude zahájeno v 11/2024 a následně bude opakováno v každém dalším školním roce.

Vzhledem k tomu, že další fází v procesu strategického plánování je samotná implementace a následná evaluace jedná se o kroky, které již souvisí s konkrétními aktuálními podmínkami mateřské školy a její činností a nejsou již součástí koncepce.

ZÁVĚR

Předkládaná bakalářská práce a její téma „Koncepce rozvoje mateřské školy“ vycházelo z mé zralé úvahy a potřeby provést konkrétní změny na mém pracovišti a také se připravit na možné výběrové řízení na ředitelku MŠ, kterého bych se chtěla v blízké budoucnosti zúčastnit. V tomto duchu se odvíjelo zpracování celého tématu, přičemž mojí snahou bylo získat a načerpat nové teoretické poznatky týkající se tvorby strategických dokumentů a aplikovat je na konkrétní situaci v MŠ. Při formování a sestavování jednotlivých částí koncepce jsem se, vzhledem k absenci těchto dokumentů ve sledované mateřské škole, musela opírat pouze o teoretické poznatky získané z odborných zdrojů, což zvyšovalo obtížnost zpracovávaného tématu a celkovou metodologii šetření. Na obdobné problémy jsem narazila i při získávání podkladů pro praktickou část práce, neboť v mateřské škole dosud nebylo využito žádného dotazníkového šetření v tomto rozsahu a mnoho respondentů z řad rodičů, bohužel ale i některých kolegů-pedagogů nedisponují dostatečnými digitálními kompetencemi. Proto také bylo přistoupeno k osobní distribuci tištěných dotazníků s mým podrobným komentářem. Na druhou stranu právě osobní kontakt a objasnění cíle, pro který je dotazník distribuován, zvýšili věrohodnost údajů a vysokou návratnost dotazníků. Elektronické zpracování samotného dotazníku (např. přes Survio či Forms) a jeho výsledků vzhledem k výše uvedenému, nebylo možné, a proto bylo přistoupeno i k následnému „ručnímu“ vyhodnocování, což bylo velmi časově náročné. S velkými obtížemi jsem se musela vypořádat i při vytváření vlastního dotazníku, zejména těch otázek, která byla zaměřena na tzv. „tvrdá“ data. Bylo obtížné vygenerovat prioritní problémy, které jsou rozhodující pro jednotlivé oblasti využitých analýz. Na základě získaných výsledků z dotazníkového šetření a s využitím mnoha dalších zdrojů např. z Českého statistického úřadu, MŠMT, Dlouhodobých

záměrů ČR i kraje Vysočina, z analýz, které zpracovává NPI ČR a také z Inspekční zprávy ČŠI byly zpracovány PEST a SWOT analýzy, které jsou základem pro stanovení mise, vize a vytyčení strategických i dílčích cílů. Nejobtížnější částí z celé práce pro mě bylo definování faktorů do jednotlivých oblastí PEST analýzy. Zde jsem čerpala převážně z teoretických informací, neboť vzhledem k podobě stávající koncepce MŠ nebylo možné tohoto dokumentu využít. Naopak, velice dobře se mi zpracovávala SWOT analýza, neboť jsem pracovala zejména s daty z dotazníkového šetření, z inspekční zprávy a také z již zpracované PEST analýzy. Z PEST analýzy do SWOT analýzy jsem čerpala především informace, které mohou být pro mateřskou školu hrozbou nebo příležitostí. Tím, že v praktické části je koncepce rozvoje MŠ zpracována tak, že obsahuje všechny fáze procesu strategického plánování, které popisuje odborná literatura, došlo k naplnění cíle bakalářské práce. Cesta k vytyčenému cíli ale byla pro mne velmi složitá, a to nejenom díky absenci vlastní praktické zkušenosti, nedostupnosti stávajícího dokumentu v MŠ, který by mohl být pouze aktualizován, ale zejména teoretické náročnosti zpracovávaného tématu. Náročné bylo taktéž osvojení si kompetencí spojených se základem odborné práce tj. zpracovávání a vyhodnocování získaných dat a informací pro stanovení jednotlivých analýz. Bez rozsáhlého studia odborné literatury by naplnění cíle práce nebylo možné.

Seznam zdrojů

Armitage, H. M., & Scholey, C. *Using strategy maps to drive performance*. Mississauga, Ont: CMA Canada, 2006.

Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007.

Armstrong, M., & Taylor, S. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2015.

Cimbálníková, L. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2012.

COVEY, S., R., *I ve mně je lídr: jak školy a rodiče po celém světě vedou děti k tomu, aby každé z nich bylo výjimečné*. [Praha]: FC Czech, 2012. ISBN 978-80-260-3087-4.

ČŠI ČR: *Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání*. Praha 2022

ČŠI ČR: *Inspekční zpráva č.j. ČŠIJ-112/2-J*

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. *Corporate Cultures. The rites and rituals of corporate life*. New York: Perseus Publishing, 2000.

Eger, L., & Egerová, D., & Jakubíková, D. *Strategie rozvoje školy*. Plzeň: Cechtuma, 2002.

Eliáš, F., *Strategie rozvoje školy*. Praha 2016.

Eliáš, F., & Valenta, P., *Manuál strategického řízení a plánování ve školách*. Praha 2021.

Komíková M., odbor správních činností. MěÚ Třebíč. 2024

KOŤÁTKOVÁ, S. *Dítě a mateřská škola: co by měli rodiče znát, učitelé respektovat a rozvíjet*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Pedagogika (Grada). Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4435-3.

Lawrence, T. B., & Dyck, B., & Maitlis, S., & Mauws, M. K. The Underlying Structure of Continuous Change. In: *MIT Sloan Management Review*, 2006.

MU Brno, Pedagogická fakulta, 2019: *Koncepce školy – strategický plán rozvoje školy*, Brno 2019, s. 1-7

NACKO, R., *Specifika managementu nově zřízených mateřských škol*. Bakalářská práce, vedoucí Trunda, Jiří. Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, Katedra andragogiky a managementu vzdělávání, 2018.

Pawson, R. *The Science of Evaluation*. London: SAGE Publications, 2013.

PRŮCHA, J., a KOŤÁTKOVÁ, S., *Předškolní pedagogika: učebnice pro střední a vyšší odborné školy*. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0495-4.

Schein, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

Slavíková, L., (ed.) *Řízení školy a pedagogického procesu. Vývojové aspekty managementu a řízení školy*. Brno: Paido, 2003.

Stufflebeam, D. L., & Shinkfield, A. J. *Evaluation theory, models, and applications*. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.

Světlík, J. *Marketing školy*. Zlín: EKKA, 1996.

SVOBODOVÁ, E., *Vzdělávání v mateřské škole: školní a třídní vzdělávací program*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-774-9.

Tomášek, F., & Valenta, P., *Průvodce strategickým řízením ve školách krok za krokem*. Praha 2021, str. 4-5

Tomášek, F., & Valenta, P., *Průvodce strategickým řízením ve školách krok za krokem*. Praha 2021. str. 9-16

Tomášek, F., & Valenta, P., *Průvodce strategickým řízením ve školách krok za krokem*. Praha 2021. str. 17-18

VÁŇOVÁ KREJČOVÁ, V., POCHE KARGEROVÁ, J., a SYSLOVÁ, Z., *Individualizace v mateřské škole*. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0812-9

Veber, J. & kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2006.

Wagner, R. Ch. *The School Leaders Tool for assessing and improving school culture*. In: *Principal Leadership*. 2006, 4, 41-44.

Internetové zdroje:

ABZ knihy, a.s. *Slovník cizích slov* [online]. [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: <https://slovník-cizich-slov.abz.cz>. Citováno 23. července 2023

ČNB. (2024) Citováno 11. března 2024 <https://www.cnb.cz/cs/verejnost/servis-pro-media/komentare-cnb-ke-zverejnenym-statistickym-udajum-o-inflaci-a-hdp/Inflace-v-unoru-2024-presne-na-2-cili/>

ČSÚ (2024) Citováno: 11. března 2024 <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2024>

ČSÚ (2021/2022) [online]. 2 [cit. 2024-03-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/164606752/23004222a1.pdf/1368969f-9872-4661-9fc5-2a8478c9b050?version=1.5>

Demografická prognóza: Citováno 11. března 2024
<https://www.infoabsolvent.cz/Temata/PublikaceAbsolventi?Stranka=9-0-184&NazevSeo=Demograficka-prognoza-Vyvoj-poctu-zaku-jako-Z>

Demografický vývoj: Online. S. 2. Dostupné z: https://www.kr-vysocina.cz/assets/File.ashx?id_org=450008&id_dokumenty=4124813af.
Citováno 29. února 2024

Freeman, R. E. E., & McVea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. In: *SSRN Electronic Journal*. Published. Dostupné z: <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>.

Inflace: Online. S. 2. Citováno: 29. února 2024
Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace_animovany_graf.

Míra nezaměstnanosti: Online. S. 3. Citováno: 1. března 2024.
Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-duben-2023>.

MŠMT. 2024. Online. S. 2. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/dokumenty/skolsky-zakon-ve-zneni-ucinnem-ode-dne-1-1-2024>. [cit. 2024-03-16].

Nej školky. Online. S. 2. Dostupné z: <https://www.nejskolky.cz/typy-skolek/>. [cit. 2024-03-16].

Porodnost. Online. S. 3. Citováno: 1. března 2024. Dostupné z: <https://www.epochtimes.cz/2023/09/11/porodnost-je-na-nejnizsi-hodnote-za-posledni-leta-obyvatelstvo-v-cr-vsak-vzrostlo-diky-migrantum/?welcomeuser=1>.

Průvodce strategickým a akčním plánováním. Online. Dostupné z: <https://orgpad.com/o/C4WtA4roVNsKIVpDua0rQM?token=DUP16VPtlCcYbCVYBIR3dX>. [cit. 2024-03-16].

Živnostenský zákon. Online. S. 2. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>. [cit. 2024-03-16].

Kniha na internetu:

ČNB 2024. Online. S. 2. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/inflacni-cil/tema-inflace/index.html>. [cit. 2024-03-15].

ČSÚ. Školy a školská zařízení 2021/2022. Analytická část – 1. Předškolní vzdělávání. Citováno 11. března 2024 Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/164606752/23004222a1.pdf/1368969f-9872-4661-9fc5-2a8478c9b050?version=1.5>

Kraj Vysočina: (2024). *Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Kraje Vysočina*. Citováno 1. února 2024. Dostupné z: https://www.kr-vysocina.cz/assets/File.ashx?id_org=450008&id_dokumenty=4124813

MU Brno, Pedagogická fakulta: *Koncepce školy – strategický plán rozvoje školy*, Brno 2019, s. 1-7

MŠMT. (2024) *Dlouhodobý záměr vzdělávání ČR*. Citováno 2. února 2024. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/dlouhodoby-zamer-cr-2023-2027?highlightWords=strategie+2030%2B>

MŠMT (2024) Online. S. 10. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/dlouhodoby-zamer-cr-20232027?highlightWords=dlouhodob%C3%BD+z%C3%A1m%C4%9Br+vzd%C4%9Bl%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD+rozvoje>. [cit. 2024-02-28].

MŠMT. (2024) *Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030+*. Citováno 2. února 2024. Dostupné z: https://www.msmt.cz/uploads/Brozura_S2030_online_CZ.pdf

NPI. (2024) *Demografická prognóza: Vývoj počtu žáků jako aspekt plánování kapacit ve vzdělávání*. Citováno 11. března 2024. Dostupné z: <https://www.infoabsolvent.cz/Temata/PublikaceAbsolventi?Stranka=9-0-184&NazevSeo=Demograficka-prognoza-Vyvoj-poctu-zaku-jako-Z>

Olsen, E. Strategic Implementation. In: Onstrategyhq.com [online] Reno: OnStrategy, 2015 Citováno 4. srpna 2017. Dostupné z: <https://onstrategyhq.com/resources/strategic-implementation/>.

Sage, S. Strategic Planning Process: Evaluate Your Strategic Plan. In: *OnStrategy* [online]. Reno: On Strategy, 2015 Citováno 14. srpna 2017. Dostupné z: <https://onstrategyhq.com/resources/evaluating-your-strategic-plan/>.

Strategické řízení (Strategic Management). In: *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE) 2011-2020, 14. 5. 2019 Citováno 6. ledna 2020 Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategicke-rizeni>.

Wagner, C. R. *The School Leader's Tool For Assessing and Improving School Culture. Principal Leadership*. Reston, USA, 2006, 7(4), 41-44. Dostupné z: [http://www.mssaa.org/gen/mssaa-generated-bin/documents/basic module/School culture trial df](http://www.mssaa.org/gen/mssaa-generated-bin/documents/basic-module/School%20culture%20trial.pdf)

Seznam zkratk

MŠ – mateřská škola

DZ KV – Dlouhodobý záměr Kraje Vysočina

MěÚ – městský úřad

ČŠI – Česká školní inspekce

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Soustava plánů 19

Seznam grafů

Graf 1 – Míra inflace v procentech..... 36

Graf 2 - Prognóza vývoje - nastoupivší do MŠ v kraji Vysočina v letech 2022-2026 38

Graf 3 - Celkový počet dětí a MŠ v Kraji Vysočina 38

Graf 4 - Celkový počet dětí v MŠ a počet MŠ v ČR..... 39

Graf 5 – Narození a zemřelí v ČR 40

Graf 6 - Obecná míra nezaměstnanosti 40

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Výsledná PEST analýza 43

Tabulka 2 – Názor respondentů na soulad atmosféry vztahů s její definicí v dané MŠ 48

Tabulka 3 - Výsledná SWOT analýza 51

Tabulka 4 - Přehled cílů s termíny naplnění 56

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník pro rodiče MŠ

Příloha č. 2 – Dotazník pro zaměstnance školy a zástupce zřizovatele

Příloha č. 1 – Dotazník pro rodiče MŠ

Dotazník pro rodiče MŠ

Vážení rodiče, prosím, Vás o vyplnění dotazníku do mé bakalářské práce:

Část 1

☐ Muž

☐ Žena

Věková skupina: ☐ 20 - 30 let ☐ 31 - 40 let ☐ 41 - 50 let

Jsem: ☐ zaměstnanec ☐ podnikatel ☐ nezaměstnaný ☐ na MD ☐ invalidní důchodce

Socioekonomická situace naší rodiny je: ☐ výborná ☐ dostačující ☐ špatná

Část 2/1

Jak vnímáte podporu MŠ ze strany města:

☐ nadstandardní ☐ průměrnou ☐ podprůměrnou

Kterou z uvedených podpor zřizovatele vnímáte nejvíce?

☐ podpora aktivit ☐ poradenství ☐ finanční zajištění ☐ podpora dalších činností ☐ podpora spolupráce s místními organizacemi

Řeší, dle vašeho názoru viditelně město bytovou politiku?

☐ ano ☐ ne ☐ nedokážu posoudit

Pokud ano, popište, jak a uveďte, zda máte s problematikou konkrétní zkušenosti?

.....

Zaregistrovali jste změny v daních týkajících se rodin od 1. 1. 2024?

☐ ano ☐ ne ☐ nezajímám se

Která z uvedených daňových změn se Vás týká? Uveďte jiné

☐ sleva na umístění dítěte v předškolním zařízení ☐ sleva na manželku ☐ sleva na studenta

Jak vnímáte neustálou změnu školské legislativy?

☐ zhoršení podmínek ☐ zlepšení podmínek ☐ nesleduji tyto změny

Část 2/2

Jaký dopad na Váš rodinný rozpočet by pro vás mělo navýšení tzv. „školkovného“?

☐ velmi významný ☐ viditelný, ale zvládli bychom to ☐ žádný

Jak by ovlivnilo navýšení cen zapojení dětí do dalších aktivit?

☐ velmi významně ☐ viditelně, ale zvládli bychom to ☐ neovlivnilo by

Napadají Vás i jiné hrozby spojené se změnou ve financování chodu MŠ?

☐ ano ☐ ne

Pokud ano, jaké?

.....

Víte, že mají mateřské školy možnost se zapojovat do různých projektů, ze kterých získávají další finanční prostředky pro vlastní aktivity? ☐ ano ☐ ne

Pokud ano, víte, do jakých projektů je zapojena naše mateřská škola – vyjmenujte:

.....

Je z vašeho pohledu dostatečně mateřskou školou využívána možnost získávání finančních prostředků z dalších zdrojů?

☐ ano, dostatečně ☐ má značné rezervy ☐ nedostatečně ☐ nedovedu posoudit

Část 2/3

Charakterizujte komunikaci a spolupráci s mateřskou školou:

☐ otevřená a respektující ☐ neutrální ☐ uzavřená a obtížná

Pokud uvedete, že je komunikace uzavřená a obtížná, uveďte proč:

.....

Uveďte, které nové formy komunikace mateřské školy s rodiči byste přivítali:

☐ školní elektronický systém ☐ sociální sítě ☐ nové webové stránky
☐ on-line konzultace

Souhlasíte s tím, že výuka IT má být zařazena do vzdělávání již v MŠ?

☐ ano ☐ ne ☐ nevím

Pokud ano, jaký typ preferujete?

☐ interaktivní tabule ☐ tablety ☐ robotické hračky

Část 3/1

Vnímáte, že mateřská škola má počet:

- a) pedagogických pracovníků ☐ dostačující ☐ nedostačující
☐ nedovedu posoudit
- b) nepedagogických pracovníků ☐ dostačující ☐ nedostačující
☐ nedovedu posoudit

Pokud jste odpověděli, že nedostačující a) nebo b) můžete uvést důvod tohoto nedostatku?

.....

Uveďte, která z uvedených charakteristik nejvíce vystihuje pracovníky mateřské školy (možno i více)

☐ ochota ☐ zájem o děti ☐ individuální přístup ☐ vstřícnost
☐ odbornost a profesionalita ☐ neochota a nezájem ☐ přirozená autorita
☐ nepřístupnost ☐ odměřenost

Atmosféra vztahů v mateřské škole by měla být založena na respektu, důvěře a podpoře a měla by být otevřená a pozitivní. Posuďte tuto atmosféru u uvedených skupin:

- a) pedagogové x děti
☐ otevřená/pozitivní ☐ neutrální ☐ uzavřená/negativní
- b) pedagogové x rodiče
☐ otevřená/pozitivní ☐ neutrální ☐ uzavřená/negativní

- c) vedení školy x rodiče
☐ otevřená/pozitivní ☐ neutrální ☐ uzavřená/negativní
- d) pedagog x pedagog
☐ otevřená/pozitivní ☐ neutrální ☐ uzavřená/negativní
- e) vedení školy x pedagog
☐ otevřená/pozitivní ☐ neutrální ☐ uzavřená/negativní

Část 3/2

Posuďte, jaké je uvedené vybavení mateřské školy (nadstandardní, dostatečné, zastaralé, nedostatečné)

- | | |
|-------------------------|------------------------------|
| a) nábytek | d) hračky a hry |
| b) knihovna | e) IT technika pro děti..... |
| c) školní zahrada | f) šatny |

Uveďte, jaké konkrétní nedostatky má mateřská škola v oblasti materiálně technického vybavení:

.....

Část 3/3

Jak vnímáte zařazení uvedených činností do vzdělávání dětí v naší mateřské škole:

- | | |
|--|--|
| a) prvky daltonského plánu
nevyjadřuji se | ☐ pozitivně ☐ negativně ☐ |
| b) IT vzdělávání
nevyjadřuji se | ☐ pozitivně ☐ negativně ☐ |
| c) individuální práce s předškoláky
nevyjadřuji se | ☐ pozitivně ☐ negativně ☐ |
| d) sportovní aktivity (tenis, plavání)
nevyjadřuji se | ☐ pozitivně ☐ negativně ☐ |

Slyšeli jste někdy o Magic boxu?

- ☐ slyšel i pracoval s ním ☐ slyšel, ale nepracoval ☐ neslyšel ani nepracovat

Jaké další aktivity byste chtěli zařadit do činnosti mateřské školy nebo vidíte jako pozitivní přínos?

.....

Část 3/4

Vyberte faktory, které odpovídají skutečnému klimatu naší mateřské školy:

- | | |
|--|---|
| ☐ pozitivní a přátelská atmosféra | ☐ motivace dětí k účasti na aktivitách |
| ☐ aktivní komunikace s rodiči | ☐ podpora a pomoc rodičům |
| ☐ spolupráce mezi pedagogy | ☐ vstřícné vedení |
| ☐ podpora zdravého životního styl | ☐ podpora inkluzivního prostředí |
| ☐ individuální přístup | ☐ respektování hranic a pravidel |
| ☐ neumím posoudit | ☐ nechci hodnotit |

Část 3/5

Kterých nabízených aktivit se účastní/účastnilo vaše dítě?

☐ plavání ☐ tenis ☐ tvoření s rodiči ☐ Magic box ☐ odpolední setkávání s rodiči

O které z uvedených aktivit by mělo vaše dítě zájem?

☐ pískání na flétnu ☐ angličtina ☐ logopedická prevence ☐ fotbal ☐ šikovné ručičky-tvoření

Část 3/6

Ze kterých uvedených zdrojů se dozvídáte o aktivitách mateřské školy nejvíce?

☐ webové stránky: ☐ informace jsou dostačující ☐ informace nejsou dostačující

☐ sociální sítě: ☐ informace jsou dostačující ☐ informace nejsou dostačující

☐ tištěná média: ☐ informace jsou dostačující ☐ informace nejsou dostačující

Vaše připomínky-doporučení k informačním zdrojům:

.....

Část 4

Jaké příležitosti by mohla naše mateřská škola v budoucnu využít?

.....
.....
.....
.....

Co by mohlo v budoucnu naší mateřskou školu ohrozit?

.....
.....
.....
.....

Děkujeme za vyplnění dotazníku

Zdroj: vlastní

Příloha č. 2 – Dotazník pro zaměstnance školy a zástupce zřizovatele

Dotazník pro zaměstnance školy a zástupce zřizovatele

Prosím, o vyplnění dotazníku do mé bakalářské práce:

Část 1

☐ Muž

☐ Žena

Věková skupina:

☐ 20 - 30 let

☐ 31 - 40 let

☐ 41 - 50 let

Část 2/1

Jak vnímáte podporu MŠ ze strany města

☐ nadstandardní ☐ průměrnou ☐ podprůměrnou

Kterou z uvedených podpor od zřizovatele/jako zřizovatel vnímáte nejvíce?

☐ podpora aktivit ☐ poradenství ☐ finanční zajištění ☐ podpora dalších činností ☐ podpora spolupráce s místními organizacemi

Řeší, dle vašeho názoru viditelně město bytovou politiku?

☐ ano ☐ ne ☐ nedokážu posoudit

Pokud ano, popište, jak a uveďte, zda máte s problematikou konkrétní zkušenosti?

.....

Jaké změny v daních by ovlivnily financování mateřských škol?.....

Jak vnímáte neustálou změnu školské legislativy?

☐ zhoršení podmínek ☐ zlepšení podmínek ☐ nesleduji tyto změny

Část 2/2

Napadají Vás konkrétní příklady, které by mohly ohrozit financování MŠ?

☐ ano ☐ ne

Pokud ano, jaké?

.....

Je z vašeho pohledu dostatečně mateřskou školou využívána možnost získávání finančních prostředků z dalších zdrojů?

☐ ano, dostatečně ☐ má značné rezervy ☐ nedostatečně ☐ nedovedu posoudit

Máte přehled o tom, do jakých projektů se mateřská škola zapojila? ☐ ano ☐ ne

Které programy jsou mateřskými školami nejvíce využívány?

.....

Část 2/3

Charakterizujte komunikaci a spolupráci s mateřskou školou:

☐ otevřená a respektující ☐ neutrální ☐ uzavřená a obtížná

Pokud uvedete, že je komunikace uzavřená a obtížná, uveďte proč:

.....

Uveďte, které nové formy komunikace mateřské školy s rodiči byste přivítali:

- ☐ školní elektronický systém ☐ sociální síť ☐ nové webové stránky
☐ on-line konzultace

Souhlasíte s tím, že výuka IT má být zařazena do vzdělávání již v MŠ?

- ☐ ano ☐ ne ☐ nevím

Pokud ano, jaký typ preferujete?

- ☐ interaktivní tabule ☐ tablety ☐ robotické hračky

Část 3/1

Vnímáte, že mateřská škola má počet:

- a) pedagogických pracovníků
☐ dostačující ☐ nedostačující ☐ nedovedu posoudit
b) nepedagogických pracovníků
☐ dostačující ☐ nedostačující ☐ nedovedu posoudit

Pokud jste odpověděli, že nedostačující a) nebo b) můžete uvést důvod tohoto nedostatku?

.....

Uveďte, která z uvedených charakteristik nejvíce vystihuje pracovníky mateřské školy (možno i více)

- ☐ ochota ☐ zájem o děti ☐ individuální přístup ☐ vstřícnost
☐ odbornost a profesionalita
☐ neochota a nezájem ☐ přirozená autorita ☐ nepřístupnost ☐ odměřenost

Atmosféra vztahů v mateřské škole by měla být založena na respektu, důvěře a podpoře a měla by být otevřená a pozitivní. Posuďte tuto atmosféru u uvedených skupin:

- a) pedagogové x děti
☐ otevřená/pozitivní ☐ neutrální ☐ uzavřená/negativní
b) pedagogové x rodiče
☐ otevřená/pozitivní ☐ neutrální ☐ uzavřená/negativní
c) vedení školy x rodiče
☐ otevřená/pozitivní ☐ neutrální ☐ uzavřená/negativní
d) pedagog x pedagog
☐ otevřená/pozitivní ☐ neutrální ☐ uzavřená/negativní
e) vedení školy x pedagog
☐ otevřená/pozitivní ☐ neutrální ☐ uzavřená/negativní

Část 3/2

Posuďte, jaké je uvedené vybavení mateřské školy (nadstandardní, dostatečné, zastaralé, nedostatečné)

- | | |
|----------------------------|-------------------------------------|
| a) nábytek | f) hračky a hry |
| b) knihovna | g) IT technika pro děti..... |
| c) kopírky, tiskárny | h) IT technika pro zaměstnance..... |
| d) v kuchyni | i) v sociálních zařízeních..... |
| e) na školní zahradě | j) v šatnách |

Uveďte, jaké konkrétní nedostatky má mateřská škola v oblasti materiálně technického vybavení:

.....

Část 3/3

Jak vnímáte zařazení uvedených činností do vzdělávání dětí v naší mateřské škole:

- | | |
|--|---|
| a) prvky daltonského plánu | ☐ pozitivně ☐ negativně ☐ nevyjadřuji se |
| b) IT vzdělávání | ☐ pozitivně ☐ negativně ☐ nevyjadřuji se |
| c) individuální práce s předškoláky | ☐ pozitivně ☐ negativně ☐ nevyjadřuji se |
| d) sportovní aktivity (tenis, plavání) | ☐ pozitivně ☐ negativně ☐ nevyjadřuji se |

Slyšeli jste někdy o Magic boxu?

- ☐ slyšel i pracoval s ním ☐ slyšel, ale nepracoval ☐ neslyšel ani nepracovat

Jaké další aktivity byste chtěli zařadit do činnosti mateřské školy nebo vidíte jako pozitivní přínos?

.....

Část 3/4

Vyberte faktory, které odpovídají skutečnému klimatu naší mateřské školy:

- | | |
|---|---|
| ☐ pozitivní a přátelská atmosféra | ☐ motivace dětí k účasti na aktivitách |
| ☐ aktivní komunikace s rodiči | ☐ podpora a pomoc rodičům |
| ☐ spolupráce mezi pedagogy | ☐ vstřícné vedení |
| ☐ podpora zdravého životního stylu | ☐ podpora inkluzivního prostředí |
| ☐ individuální přístup | ☐ respektování hranic a pravidel |
| ☐ neumím posoudit | ☐ nechci hodnotit |

Část 3/5

Máte možnost účastnit se programů dalšího vzdělávání? ☐ ano ☐ ne

Je nabídka dalšího vzdělávání pro vás dostačující? ☐ ano ☐ ne

Pokud jste odpověděli ne, vypište, o jaké programy byste měli zájem:

.....
.....

Část 3/6

Ze kterých uvedených zdrojů se dozvídáte o aktivitách mateřské školy nejvíce?

☐ webové stránky: ☐ informace jsou dostačující ☐ informace nejsou dostačující

☐ sociální sítě: ☐ informace jsou dostačující ☐ informace nejsou dostačující

☐ tištěná média: ☐ informace jsou dostačující ☐ informace nejsou dostačující

Vaše připomínky-doporučení k informačním zdrojům:

.....

Část 4

Jaké příležitosti by mohla naše mateřská škola v budoucnu využít?

.....

Co by mohlo v budoucnu naší mateřskou školu ohrozit?

.....

Děkujeme za vyplnění dotazníku

Zdroj: vlastní