

Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

Katedra sociologie a andragogiky

Dagmar Vinopalová

ŠKOLA A JEJÍ PARTNEŘI / VZTAHOVÁ SÍŤ ŠKOLY

School and its partners / Relationship net the school

Bakalářská práce

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

Olomouc 2012

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a zdroje, které jsem použila.

V Třebíči dne 19. 3. 2012

Poděkování

Děkuji vedoucí práce paní doc. PhDr. Michaele Prášilové, Ph.D. za odborné vedení, ochotu, cenné rady i připomínky a velmi vstřícný přístup.

Poděkování patří i mému zaměstnavateli, který mi studium umožnil, poskytl mi dostatečný prostor a potřebné podklady. Univerzitě Palackého v Olomouci děkuji za průběh studia a množství informací, které rozšířily moje odborné znalosti.

Obsah

Úvod	5
I Teoretická část	7
1 Slučování škol	7
2 Vztahová síť školy	8
II Empirická část	15
3 Místo výzkumu – charakteristika vybrané mateřské školy	15
3.1 Konkrétní příklady spolupráce mateřské školy s partnery	17
4 Výstupy a vyhodnocení výzkumného šetření	18
4.1 Výběr výzkumných metod	18
4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření jednotlivých	19
pracovišť	19
4.3 Strukturovaný rozhovor s managementem školy	34
4.4 Strukturovaný skupinový rozhovor s pedagogickými pracovníky ...	34
4.5 Interpretace zjištěných výsledků	36
Závěr	39
Anotace	41
Použitá literatura a zdroje	42
Seznam příloh	44

Úvod

Partnerství a spolupráce – slova spjatá s lidskou společností od počátku její existence.

Partnerství je vztah, který je vytvářen na základě vzájemné důvěry ke schopnostem druhého. Má mnoho podob. Je symetrický, nenajdeme v něm zřetelné projevy dominance či submisivity. Je reciproční, tzn. že je aktivně udržován oběma zaangażovanými stranami. Vzájemná důvěra s partnerem vede k dosažení pozitivních výsledků ve všech oblastech. Ve školském prostředí je na jedné straně rozvíjeno partnerství a spolupráce uvnitř školy, na straně druhé se subjekty vně školy.

Slovo spolupráce se v posledních letech stále více rozebírá a prosazuje. V současné spojené Evropě jsou partnerství a spolupráce mezi státy, národy, firmami a institucemi nezbytné a mnohostranně podporované. Existence školy je do značné míry postavena na vztazích. S cílem podpořit své záměry a obstát na trhu vzdělávacích příležitostí si školy budují funkční komplex vztahů jak uvnitř školy, tak i s vnějšími partnery. Jedná se o takzvanou vztahovou síť školy. Kvalitně vybudovaná vztahová síť je jedním z důležitých předpokladů efektivního fungování školy a z pohledu každé školy je jiná, specifická pro danou školu.

Téma bakalářské práce „Škola a její partneři / Vztahová síť školy jsem si zvolila záměrně. Jsem zaměstnancem mateřské školy, která je sloučeným pracovištěm a funkčnost vztahové sítě je v současné době aktuální téma. Předkládaná bakalářská práce se zaměřuje na problematiku vnější vztahové sítě mateřské školy. Pozornost v ní je upírána na takový typ mateřské školy, která vznikla sloučením dříve samostatných subjektů a tím došlo také ke sloučení dříve samostatných vztahových sítí, resp. zúžení či rozšíření počtu partnerů sloučených škol. Otázkou je optimálnost nové společné vztahové sítě školy.

Cílem bakalářské práce je představit potenciál vnější vztahové sítě mateřské školy jako sloučeného subjektu a na základě analýzy navrhnout její optimalizaci.

Cílem teoretické části bakalářské práce je vysvětlit okolnosti a podmínky vzniku mateřských škol v ČR jako sloučených subjektů a v kontextu aktuální společenské situace i význam partnerů a s tím související vnější vztahové sítě mateřské školy.

Cílem empirické části bakalářské práce je zjistit skutečnou podobu současné vnější vztahové sítě konkrétní mateřské školy jako sloučeného subjektu a navrhnout možnosti její optimalizace.

Za tímto účelem budou v bakalářské práci využity následující metody: analýza odborné literatury, legislativy a kurikulárních dokumentů, analýza dokumentace školy, dotazníková metoda, strukturovaný rozhovor, následná komparace a hodnocení zjištěných skutečností.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a empirické, čtyř hlavních kapitol, závěru, seznamu použité literatury a seznamu příloh.

Ve dvou kapitolách teoretické části popisuje autorka legislativní rámec a okolnosti, které vedly ke slučování škol, partnery školy a s tím související vnější vztahovou síť školy.

Kapitoly empirické části přibližují postup zvolený při zpracování této části bakalářské práce, vybranou mateřskou školu, vnější vztahovou síť jednotlivých pracovišť této mateřské školy, potažmo spolupráci s partnery a interpretace výsledků šetření.

Přínos práce bude spočívat ve zjištěných poznatcích o problematice vztahové sítě sloučených pracovišť při posílení či tvorbě vlastní vztahové sítě školy. Výstupy práce mohou případným zájemcům poskytnout informace, které budou inspirativní pro ostatní školy se sloučenými pracovišti stejného typu. Praktické zkušenosti vybrané mateřské školy mohou být příkladem, jak navázat a dále rozvíjet a prohlubovat spolupráci školy s partnery.

I Teoretická část

Cílem teoretické části bakalářské práce je vysvětlit okolnosti a podmínky vzniku mateřských škol v ČR jako sloučených subjektů a v kontextu aktuální společenské situace i význam vnější vztahové sítě mateřské školy.

1 Slučování škol

V českém školství došlo v roce 2003 k zásadním změnám v důsledku účinnosti zákona č. 284/2002, kterým se mění zákon č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon ukládá obci nebo kraji, který je zřizovatelem předškolního zařízení, školy nebo školského zařízení, které nemá právní subjektivitu a není organizační součástí předškolního zařízení, školy nebo školského zařízení, které právní subjektivitu má, zajistit změnu právní formy v souladu s ustanoveními výše uvedeného zákona do 1.1.2003.

Touto reformou veřejné správy došlo k zániku okresních úřadů a školských úřadů a přechodu škol do právní subjektivity. Zákonné normy umožnily několik variant řešení při změně právní formy školy a školských zařízení, a to:

- a) sloučení jedné či více organizačních složek do již existující příspěvkové organizace
- b) vznik nové příspěvkové organizace z jedné organizační složky
- c) vznik jedné příspěvkové organizace z více organizačních složek, do facto se jedná o souběžné splnutí více organizačních složek a zřízení jedné příspěvkové organizace

Právní subjektivita škol se stala právně schůdným řešením pro zachování existence škol a školských zařízení s jejich vlastní autonomií. Předpokládala změnu jak v organizaci, tak i v myšlení společnosti, což vedlo k optimalizaci vzájemných potřeb společnosti a školy. Autonomní prvky, zejména právní subjektivita škol, byla považována za podmínku odstranění dřívější uniformity.

Právní subjektivita školy představuje právo školy rozhodovat o ekonomických, správních, personálních a pedagogických otázkách samostatně. Legislativní forma

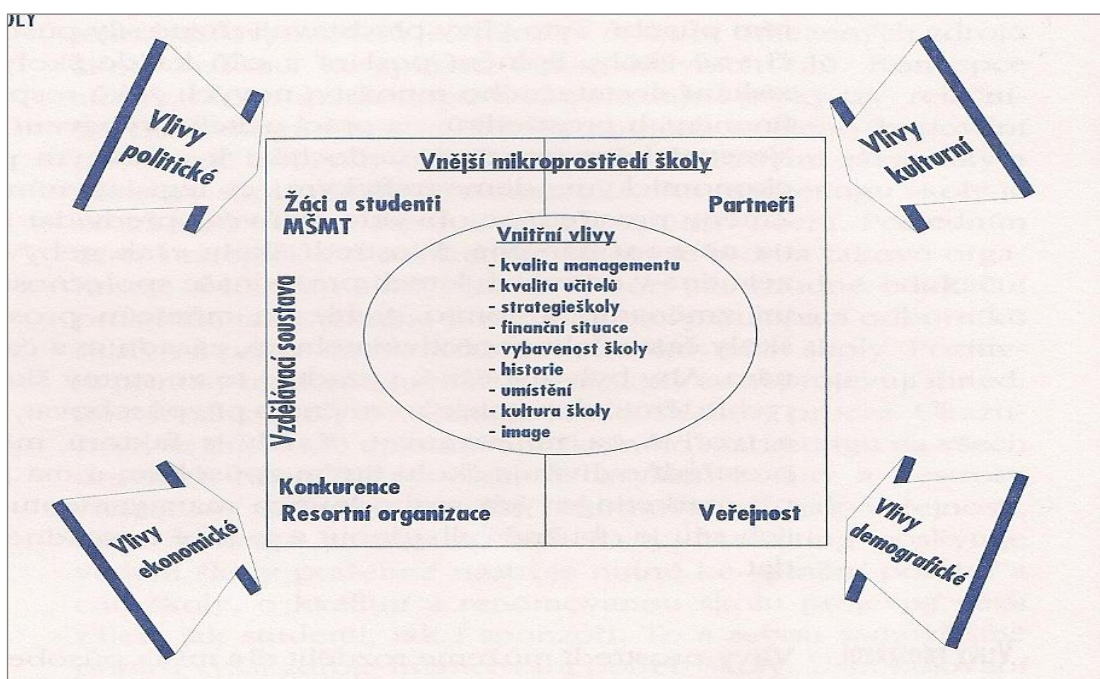
uznání autonomie školy znamená, že škola je právnickou osobou, vystupuje v právních vztazích svým jménem a má zodpovědnost z těchto vztahů plynoucích (Průcha, Walterová, Mareš, 1995).

Jednou z cest k posílení konkurenceschopnosti škol je jejich slučování. To s sebou kromě zvýšení politické síly nové školy přináší především ekonomické výhody, náklady na výuku žáka na velké škole jsou nižší a škola má lepší finanční podmínky pro svůj rozvoj. Slučování škol však má i své stinné stránky. Kromě strukturálních změn, vyřešení citlivé otázky managementu nové školy s sebou nese i problémy kulturní, motivační, mezilidských vztahů uvnitř školy a zaznamenává též dopad na vybudované vnější vztahy s partnery (Světlík, 1996).

Současné postavení škol je ve formě samostatného právního subjektu nebo jako součást právnické osoby vykonávající činnost více škol nebo školských zařízení. Trend v mateřském školství jde cestou slučování škol do větších celků nebo jejich slučování se základními školami. Na školské scéně existují zařízení složená i z několika detašovaných pracovišť.

2 Vztahová síť školy

Žádná škola nežije v izolaci a při všech svých aktivitách je hluboce ovlivňována prostředím, ve kterém působí. Vlivy prostředí můžeme dle místa rozdělit na vlivy vnitřní a vnější.



Obrázek č. 1 Vlivy prostředí na školu (Světlík, 1996, str. 36)

Vlivy vnitřní působí uvnitř školy a jejich ovlivnitelnost je vedením školy podstatně vyšší, než je tomu u vlivů vnějších. Ty Světlík rozděluje na vlivy pocházející z makroprostředí a z mikroprostředí (viz. obr. č. 1). Vedle uvedených institucí přichází škola při plnění svého poslání a cílů do úzkého styku s dalšími subjekty, které patří do mikroprostředí školy. Těmi mohou být partneři školy, např. rodiče žáků, tradiční dodavatelé, sponzoři školy, odborové orgány ad. (Světlík, 1996). Při těchto kontaktech vznikají ať již uvědoměle či nikoliv určité vztahy vytvářející vztahovou síť. Kdo konkrétně bude tvořit tuto síť, jaká bude frekvence vzájemných kontaktů, jaké budou příčiny i motivy kontaktů, kdo se bude na tvorbě vztahové sítě podílet a jakým způsobem, to většinou určuje vedení školy. Vychází přitom z cílů, poslání a potřeb školy. Lze říci, že podíl na budování a udržování vztahové sítě má i každý pracovník školy. Všechna tato rozhodnutí závisí na řadě faktorů, mezi něž patří velikost školy, její umístění, vzdělávací stupeň, zaměření školy.

Pojem vztahová síť školy můžeme definovat jako „*systém pravidelných a plánovaných kontaktů mezi lidmi, lidmi a organizacemi a mezi jednotlivými organizacemi*“ (Světlík, 1996).

Prášilová upozorňuje na důležitost budování komplexu vztahů jak uvnitř školy, tak s vnějšími partnery. Doporučuje budovat dobré a funkční vztahy nejen mezi zaměstnanci uvnitř organizace, ale i s potencionálními spotřebiteli, dodavateli a subjekty, které mohou podávat o organizaci reference nebo nějakým způsobem ovlivňovat existenci školy, umožňují podporu záměrů školy a její úspěšnost na trhu vzdělávacích příležitostí. Jedná se o tzv. vztahovou síť školy, která je systémem pravidelných a plánovaných kontaktů jedinců i organizací.

Vztahovou síť dle Světlíka tvoří na základě různých forem vztahů:

- vztah k žákům a jejich rodičům
- vztah k absolventům školy
- vzájemné mezilidské vztahy uvnitř školy
- vztah k odborné praxi
- vztah k jiným školám a vzdělávacím institucím
- vztah k řídicím a správním orgánům vzdělávací soustavy státu
- vztah k orgánům státní správy a místní samosprávy
- vztah k profesním organizacím
- vztah ke sponzorům školy
- vztah k zástupcům médií
- vztah k veřejnosti

Tento seznam představuje 11 odlišných forem vztahů jednak uvnitř školy a jednak mezi školou a jejím okolím. Konkurenční prostředí škol, které vzniká po přechodu

škol do právní subjektivity, nutí školy k udržování dobrých vztahů s jejím okolím. Mezi výhody, které škola z těchto vztahů může získat, je zvyšování kvality práce školy, dobré a trvalé vztahy snižují i některé náklady školy spojené s její činností a mohou být i dobrým základem pro případný sponzoring školy. Důležitým faktorem v udržování vnější vztahové sítě je frekvence kontaktů. S některými subjekty vnější vztahové sítě je škola v každodenním kontaktu, jiné kontakty jsou časté a další nepravidelné. Existují však partneři, se kterými škola komunikuje zřídka. Platí zásada, že nízká frekvence vzájemných kontaktů snižuje pevnost vzájemné vazby a vzájemnou loajalitu. Je samozřejmé, že nejsilněji vzájemné vztahy upevňují kontakty časté a osobní.

Sloučení škol mělo určité dopady na spolupráci s partnery a na strukturu i funkčnost vytvořené vztahové sítě jednotlivých škol. Současnou podobou vnější vztahové sítě po sloučení konkrétních mateřských škol se budu zabývat v empirické části této práce.

Partneři školy

Obecně se má za to, že partnerský vztah nastává mezi lidmi a institucemi tehdy, když se obě strany vzájemně respektují, akceptují postavení a přínos druhé strany pro daný proces a jsou ochotny diskutovat o tom, jak mohou ve vzájemné spolupráci či součinnosti daný proces zlepšit (Trnková, 2004). Partneři školy, ať vnější či vnitřní, se nacházejí na různé úrovni, intenzitě i kvalitě vzájemných vztahů. V odborné literatuře řady autorů můžeme najít výčet různých partnerů pro školu. Zde bych uvedla stručně možné partnery školy a dále v textu se zabývala podrobněji o partnerech vnějších.

- Žáci a jejich rodiče
- Absolventi školy
- Pracovníci školy
- školy (mateřské, základní, střední, vyšší odborné, vysoké, základní umělecké školy),
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Česká školní inspekce, zřizovatel
- média
- občanská sdružení (církve, nadace, sportovní a zájmová sdružení), místní kulturní a vzdělávací zařízení (knihovny, muzea, ekologická centra, divadla, základní umělecké školy, střediska, ad.), odborná zařízení a služby (speciální pedagogická centra, pedagogicko-psychologické poradny,

pediatři, krizová centra, zdravotnická zařízení, linka důvěry, orgány sociální péče), dodavatelé

Rodič jako partner

Budování partnerských vztahů s rodiči žáků patří dnes mezi klíčové oblasti řízení a rozvoje dobrých škol. Vztahy školy s rodiči prošly v posledních desetiletích nejednoznačným vývojem. Přes zjištění, že valnou většinou převažuje zákaznický přístup, se dá očekávat, že i u nás, tak jako v zemích západní Evropy, bude postupně narůstat vnímání rodičů jako rovnocenných partnerů nejen do výchovy, ale i vzdělávání dětí (Trnková, 2004). Silné partnerství mezi pedagogy a rodinami je nevyhnutelné pro rozvoj a vzdělávání dětí. Je důležité, aby pedagog uznal vliv domácího prostředí a rodiny na učení a vzdělávání, aby budoval mosty mezi školou a rodinou, podporoval existující oboustrannou komunikaci.

Partnerství školy a rodiny nabízí rovnoprávný vztah oběma stranám, tedy vzájemné uznání přínosu partnera pro rozvoj dítěte. V jeho rámci se učitelé snaží přijímat pohledy rodičů jako obohacení pro svoji práci; rodiče znají své děti nejlépe a mají s výchovou své zkušenosti, proto jsou jejich sdělení pro práci učitelů hodnotná. Oblasti, v jakých lze v rámci partnerství dosahovat obousměrnosti ve smyslu závazků jak školy, tak rodiny uvádí Šedřová (2004).

Nejširší možnosti se naskýtají například :

- v plnění základních povinností rodiny, které se týkají zajištění zdraví a bezpečnosti svých dětí, rozvíjení jejich sociálních dovedností a chování, které jim umožní využít jejich vzdělávacích příležitostí. Škola má pomáhat rodičům tuto povinnost plnit.
- v komunikaci mezi rodinou a školou
- v zapojení rodičů do života školy v oblastech sportovních aktivit, výletů, vystoupení aj., pomoci při organizování těchto akcí
- participace rodičů na rozhodování a řízení školy - jedná se o možnost volit z řad rodičů zástupce do řídicích orgánů školy, vytvářet rodičovská sdružení.

Rodiče se ve vztahu ke škole mohou dostávat do role výchovných partnerů v zájmu péče o děti, jejich výchovu a vzdělávání nebo do role sociálních partnerů vstupujících do vztahů se školou v rámci rozvoje školy jako instituce (Šedřová 2004).

Tématem rodičů a jejich postavení ve vztahu ke škole na úrovni preprimárního, primárního a nižšího sekundárního stupně vzdělávání se na současných mateřských a základních školách ve výzkumném projektu zabývala Milada Rabušicová (2004). Atribut výchovného partnerství je v něm chápán jako vstupování rodičů do vztahů se školou v zájmu lepší péče o děti, jejich výchovu a vzdělávání. Sociální partnerství je vymezeno jako rodičovské vztahy se školou v zájmu rozvoje školy jako instituce založené na jejich právech, rovnoprávném postavení, recipročních vztazích a na vzájemném posilování. Bylo zjištěno, že ředitelé škol zahrnují dobré vztahy s rodiči mezi priority své řídicí činnosti a jako významné je vnímají především na nižších stupních škol. Za důležité považují též vztahy k lokální komunitě, které jsou zdůrazňovány především na školách vesnických. Co se týká samotných rodičů, lze říci, že rodiče vystupují povětšinou jako relativně spokojená skupina „zákazníků“, která má tendenci být aktivní teprve v okamžiku, kdy jsou v některém ohledu ohroženy jejich zájmy. Je zřejmé, že situace českých škol se s ohledem na rodiče neustále rozvíjí. Odpovědi na otázky jakou roli má připsánu rodič, jehož se prostřednictvím jeho dítěte změny významně dotýkají a co se od něj očekává, ve školských dokumentech a různých iniciativách nejsou vůbec jasné.

Tématu spokojenosti se vzájemnou spoluprací rodičů i škol se věnovali ve svém příspěvku kol. Rabušicová, Trnková, Šedřová, Čiháček (2003). Potvrzují, že vztah školy a rodiče je vztahem dyadickým. Zatímco ředitelé škol hodnotí snažení na obou stranách jako vyrovnané, rodiče ve vlastních řadách vidí značné rezervy. Je známo, že prvotní iniciativa v oslovování rodičů se obvykle předkládá ze strany školy a že si to rodiče uvědomují. Ředitelé vnímají tento stav jako normální a nejeví patrné tendence obviňovat rodiče z netečnosti. Výzkum naznačuje, že dnešní mateřské a základní školy se angažují zejména v oblasti informování rodičů a rozvíjení komunikačních mechanismů mezi rodinami a školami. I když komunikace a informovanost tvoří základ dobrých vztahů, je třeba zde připomenout, že jde o oblasti, ve kterých se škola musí angažovat díky legislativním opatřením (rodiče mají právo na informace o svém dítěti i o škole). Zapojování rodičů do života školy má podobu spíše jednorázových akcí, do školní každodennosti, tedy do výuky, jsou rodiče zapojováni výrazně méně často, stejně jako do aktivit organizovaných mimo školu.

Celkově lze tedy konstatovat, že školy jsou ve vztahu s rodinou aktivnější v tradičních oblastech, které jsou naprostým základem vzájemných vztahů rodin a škol, méně často se pouští do aktivit, které ze strany školy vyžadují vůči rodičům větší otevřenost. A to ve smyslu, že nechávají rodiče nahlédnout do toho, co se uvnitř škol děje, jak se to děje a proč.

V českém prostředí provedla rozsáhlý výzkum se zaměřením na spolupráci obou institucí v situaci jejich proměn Rabušicová (2004) ve výzkumném šetření „Role rodičů ve vztahu ke škole“. Tématem sdělení jsou role, které na sebe berou rodiče ve vztahu ke škole, na níž se vzdělává jejich dítě. Na otázku, jaká role je přisuzována ve vztahu ke škole, je odpovědí role zákaznická. Ve značném odstupu následuje role partnera. Zřetelné rozdíly v pojetí role lze vysledovat v souvislosti s typem školy. Čím vyšší stupeň, tím nápadněji ubývá partnerského přístupu. Mnozí ředitelé a učitelé mohou s jistotou tvrdit, že rodiče jsou pro ně tu partnery, tu zákazníky, aniž by bylo možno tyto dimenze rodičovských rolí přesně odlišit.

Problematikou vztahů školy a rodiny se zabývá také Milan Pol v díle Škola v proměnách (2009). Rozvoj škol je dnes stále méně myslitelný bez účasti těch, kteří stojí v jejich bezprostřední blízkosti a mají na fungování škol silný zájem - zejména rodičů, ale i dalších. Existuje celá škála podob vztahů školy s rodiči a dalšími místními subjekty. Jako zásadní se přitom ukazuje požadavek, aby se škola pokoušela jednat s nimi jako se svými skutečnými partnery. Zdůrazňuje propojenost komunikace a spolupráce školy s rodinou jako nezbytné atributy rozvoje školy a její autonomie.

Důležitým partnerem školy z pozice legislativního rámce je ministerstvo, kraj, obec nebo svazek obcí, nebo jiná právnická nebo fyzická osoba (zákon č. 561/2004Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, § 124).

V případě mateřských škol je v převážně většině zřizovatelem obec. Zřizovatel ze zákona odpovídá za podmínky, které mají základní význam pro funkce a chod školy. Na obci je mateřská škola závislá, neboť obec jako její zřizovatel by měla odsouhlasit programové zaměření školy, přiděluje škole finanční prostředky na investice a provoz. Mateřská škola spolupracuje s obcí podle platných právních norem i v ostatních vztazích – přijímací řízení, provozní doba školy, doba prázdnin aj. Mateřská škola by se měla zajímat o záměry obce v oblasti školství, zajímat se o místní politiku, ve spolupráci s obcí posilovat kulturní a společenské tradice (Bečvářová, 2003).

Dalšími důležitými partnery školy jsou orgány školské a státní správy, Česká školní inspekce (distribuce financí, kontrola, vydávání závazných předpisů aj.), místní kulturní a vzdělávací zařízení (knihovny, divadla, kina, aj.), školská zařízení, odborná zařízení a služby (speciální pedagogická centra, pedagogicko-psychologické poradny, pediatři, zdravotnická zařízení, logopedická zařízení, orgány sociální péče), občanská sdružení (nadace, sportovní a zájmová sdružení,

podnikatelské subjekty působící v místě školy), firmy vykonávající pro školu různé služby (opravy, revize, účetnictví aj.), dodavatelé.

Úroveň rozvoje partnerských vztahů je sledována a hodnocena ve Výroční zprávě České školní inspekce 2010/2011. V oblasti mateřských škol je partnerství škol hodnoceno z 98% na dobré úrovni, z toho 10% bylo na úrovni příkladu dobré praxe. Je zde potvrzeno, že mateřské školy se orientují především na rodiče, dobře je hodnocena je spolupráce se školskými poradenskými zařízeními a těsné vazby v řadě malých obcí se zřizovatelem. Prozatím se mateřským školám nedařilo vytvořit spolupracující síť mezi školami.

II Empirická část

Cílem empirické části bakalářské práce je zjistit skutečnou podobu současné vnější vztahové sítě konkrétní mateřské školy jako sloučeného subjektu a navrhnout možnosti její optimalizace. Hlavním předmětem praktické části je zjistit, kdo tvoří partnery/subjekty sítě jednotlivých sloučených pracovišť školy, porovnat jednotlivá pracoviště z pohledu kvantity a kvality partnerství/vztahové sítě. K naplnění cíle bude provedena analýza dokumentů školy, dotazníkové šetření mezi zaměstnanci sloučených pracovišť vybrané mateřské školy, strukturovaný rozhovor s managementem školy a skupinový rozhovor s ostatními zaměstnanci. Na základě vyhodnocení výstupů z výzkumného šetření budou navrženy jednotlivé kroky k optimalizaci vnější vztahové sítě školy.

Kapitoly empirické části seznamují s místem výzkumu, kde probíhalo dotazníkové šetření mezi zaměstnanci na jednotlivých sloučených pracovištích, stručně je popsána příprava a realizace výzkumu a interpretace zjištěných výsledků.

3 Místo výzkumu – charakteristika vybrané mateřské školy

Mateřská škola DUHA Třebíč, ve které byl prováděn průzkum, byla zřízena v roce 1985 jako společné zařízení jesle - mateřská škola. Původně byla trojtřídní mateřskou školou. V části její budovy byly umístěny jesle. Škola od svého zřízení zaznamenala mnohé změny. V roce 1992, kdy jesle byly zrušeny, se stala mateřská školy čtyřtřídní školou a v jednom oddělení našla do roku 2004 umístění Městská knihovna. V roce 1995 po dohodě se Školským úřadem Třebíč je provozována jako čtyřtřídní mateřská škola se dvěma speciálními třídami pro děti s vadami řeči. V roce 2000 se stala škola právním subjektem, příspěvkovou organizací s vlastními ambicemi. Od 1.1. 2003 dle zákona č. 284/2002 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, ve znění pozdějších předpisů, rozhodla Rada Města Třebíče o sloučení některých škol v jeden subjekt. Stávající škola měla od 1. 1. 2003 dvě sloučená pracoviště s kapacitou 225 dětí a stala se největší mateřskou školou ve městě. V roce 2004 dochází znovu ke změně. Poklesem populační křivky a v zájmu zřizovatele se ruší jedno ze sloučených pracovišť a mateřská škola se stává sloučeným pracovištěm o dvou budovách. V současné době mateřská škola vykonává v souladu se zápisem v rejstříku škol a školských zařízení činnost mateřské školy a školní jídelny-vývařovny. Předškolní vzdělávání a školské služby jsou poskytovány ve dvou budovách s celkovou kapacitou 280 dětí. Zřizovatelem je

Město Třebíč, ředitelka byla do funkce jmenována zřizovatelem a je současně statutárním orgánem právnické osoby. Sloučené pracoviště je řízeno vedoucí učitelkou.

Jednotlivá pracoviště mateřské školy jsou umístěny v poměrně hustě osídlené panelové zástavbě, vzdálenost mezi pracovišti je asi 500m.

Ve školním roce 2011/2012 navštěvuje mateřskou školu celkem 280 dětí, po dohodě se zřizovatelem jsou uděleny výjimky z počtu dětí na třídu. Jedná se o školu pracující v alternativním programu Začít spolu, se 100% kvalifikovaným pedagogickým sborem.

Posláním školy je v souladu s platnými školskými zákony v návaznosti na obecné cíle umožnit dítěti elementární vzdělanostní základ, dosahovat cílů a kompetencí potřebných pro rozvoj jeho osobních schopností, znalostí a dovedností. Školní vzdělávací program „Duhový svět“ byl uveden do života školy v roce 2002, do současné doby prošel několika aktualizacemi, je zpracován podle zásad RVP PV, hlavní záměry programu „Začít spolu“ jsou aplikovány do vzdělávacího procesu včetně materiálního a personálního zázemí. Je zaměřen na všeobecný rozvoj dětí předškolního věku a jejich schopností, na získání osobní samostatnosti a schopnosti projevit se jako samostatná osobnost působící na své okolí, osvojení si základů hodnot, na nichž je založena naše společnost, je kladen důraz na účast rodiny.

Vzhledem ke své poloze, velikosti školy, nabídce školních a jiných aktivit má škola poměrně silné postavení v uváděném školském prostředí. I přesto, že v současné době existuje nedostatečná kapacita v mateřských školách v celé Třebíči, je snahou všech zaměstnanců působit na rodiče, příp. zákonné zástupce, aby škola vstoupila do jejich povědomí co nejlépe. Například nadstandardní odpolední nabídkou zájmových kroužků grafomotoriky, keramiky, angličtiny pro předškoláky, logopedie, hry na zobcovou flétnu, pěveckého souboru „Okáček“, kam mohou docházet v případě volných kapacit a dobré spolupráce se školou i děti z okolí, které nenavštěvují mateřskou školu. Mezi nadstandardní aktivity lze zařadit realizaci projektu „Podpora environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty ve školách v roce 2008“, na kterou škola získala účelovou dotaci.

Oblast partnerství školy je popsána v poslední zprávě ČŠI z roku 2010.

„Mateřská škola naplňovala jeden z hlavních principů programu Začít spolu- vytváření vhodných podmínek pro rodiče při aktivním zapojování do vzdělávacího procesu. Se zřizovatelem spolupracuje aktivně zejména v oblasti materiálního chodu školy, partnerské aktivity vyvíjí se základními školami ve městě.

Mateřská škola stanovila individuální program pro každé dítě s poruchou řeči a pod vedením pedagogicko-psychologické poradny a klinického logopeda zajišťovala speciální logopedickou péči v rámci dvou speciálních tříd.“

3.1 Konkrétní příklady spolupráce mateřské školy s partnery

V této subkapitole jsou uvedeny konkrétní příklady partnerů školy, popis vztahů a formy spolupráce s výše uvedenou mateřskou školou.

Škola s rodičovskou veřejností spolupracuje v oblasti zástupců rodičů z každé třídy setkáváním na schůzkách 3x do roka, kde jsou zástupci ředitelkou školy seznámeni s ročním plánem a aktivitami školy. Z těchto jednání vznikají řady podnětů pro práci a aktivity školy za účasti rodičů.

2x do roka jsou konány schůzky s rodiči – 1x za účasti rodičů nově přijatých dětí, 1x začátkem školního roku, kdy rodiče se účastní i třídních schůzek s praktickým zapojením do vzdělávání dětí v centrech aktivit. Minimálně 3x do roka se rodiče s dětmi účastní společně třídních dílniček, podílejí se spoluprací na organizaci vystoupení školního pěveckého souboru „Okáček“ v předvánočním období a na závěrečné Školní akademii koncem školního roku.

Kontakt školy se zřizovatelem zajišťuje Odbor školství a kultury města Třebíče, prostřednictvím kterého ředitelka podává svoje požadavky a podněty radě města. Na základě schválení radou města bude v příštím školním roce zřízeno detašované pracoviště v budově základní školy, kde budou umístěny předškolní děti naší mateřské školy a ve stávající třídě mateřské školy budou umístěny děti do tří let věku.

Z okolních škol nejbližším partnerem je základní škola, která sousedí s budovou mateřské školy, ve které se nachází ředitelství. Spolupráce spočívá především v předávání zkušeností a informací o dětech, které na základní školu odcházejí. Tato základní škola pracuje v programu „Začít spolu“, čímž navazuje na alternativní vzdělávací program mateřské školy. Další spolupráce spočívá ve využívání venkovního sportovního areálu základní školy pro sportovní aktivity dětí z mateřské školy. Škola nabízí odpolední přípravku pro předškoláky, 2x do roka předškoláci navštěvují aktivně vyučovací hodiny v prvních ročnících základní školy.

V posledních letech narůstá počet dětí se specifickými poruchami učení a vadami řeči. Na jednom ze sloučených pracovišť mateřské školy je provozována třída pro děti s logopedickou vadou a škola pravidelně spolupracuje s odborným

pracovištěm pedagogicko-psychologické poradny v Třebíči a klinickým logopedem v oblasti odborné činnosti.

Důležitým partnerem školy jsou dvě pedagogická centra zaměřená na další vzdělávání pedagogických pracovníků.

Z pohledu provozně-ekonomického pro školu důležití partneři z oblasti obchodně-dodavatelských vztahů. Jedná se o dodavatele energií, tepla, služeb a zboží, které jsou důležité pro chod školy.

Konkrétní seznam partnerů a z toho vyplývající potenciál vnější vztahové sítě jednotlivých pracovišť vyplynul z provedeného šetření (dotazníky, rozhovory) – viz kapitola 4.2 a 4.3.

4 Výstupy a vyhodnocení výzkumného šetření

4.1 Výběr výzkumných metod

Při průzkumu a získávání informací o vybrané mateřské škole byly provedeny:

- analýzy dokumentů vybrané školy (kroniky, Školní vzdělávací program, Třídní vzdělávací programy, závěrečné zprávy, plán dlouhodobého rozvoje školy, roční plán, inspekční zprávy, rozhodnutí související se zařazením do sítě škol)
- dotazníkové šetření mezi pedagogickými a správními zaměstnanci jednotlivých pracovišť školy
- strukturovaný rozhovor s ředitelkou školy a zástupkyní vedoucí učitelky sloučeného pracoviště
- strukturovaný skupinový rozhovor s ostatními pedagogickými pracovníky školy

Dotazník

V pedagogickém průzkumu je dotazník velmi využívanou metodou pro získávání dat. V tomto konkrétním případě se jedná o dotazníkové šetření zaměřené na zjištění, kdo tvoří partnery sítě jednotlivých sloučených pracovišť mateřské školy z pohledu kvantity a kvality. Šlo o soustavu předem připravených otázek, na které respondenti, v tomto případě zaměstnanci obou sloučených pracovišť, odpovídali písemně.

Úvod dotazníku obsahoval účel dotazníku, pro koho je určen a k čemu budou získané informace využity. Dále následovalo celkem 6 otázek.

U otázky číslo 1 a 2 měli respondenti zatrhnout, zda škola vyhledává spolupráci s partnery a vypsát partnery, které považují za nejvýznamnější z hlediska prospěšnosti pro provoz školy. Domnívám se, že vzhledem k velkému množství partnerů, lze takto identifikovat zásadní partnery školy.

V otázce číslo 3 jim bylo předloženo 14 vybraných partnerů školy, kde respondenti měli označit na pětibodové stupnici jejich význam pro školu, přičemž 1 značí klíčový význam a 5 nepodstatný.

Otázka číslo 4 má návaznost na předchozí otázku; u klíčových partnerů měli respondenti uvést, v čem podle nich spočívá jejich přínosnost pro školu.

V následující 5. otázce měli respondenti vyznačit, jaká frekvence vztahů je s uvedenými 14 partnery.

V otázce číslo 6 měli respondenti možnost doplnit další možné partnery, kteří by podle jejich názoru byly přínosem pro školu a rozšířily vztahovou síť školy.

Poslední položkou byla identifikace pracoviště a respondenta, podle toho, zda je pedagogickým či provozním zaměstnancem mateřské školy.

Strukturovaný rozhovor s managementem

Jedná se o ústní metodu shromažďování informací dle připraveného textu s přesně určenými formulacemi otázek. V tomto konkrétním případě jako doplnění výsledků dotazníkového šetření byly provedeny krátké rozhovory formou předem připravených otázek s ředitelkou školy a zástupkyní vedoucí učitelky sloučeného pracoviště.

Skupinový rozhovor s ostatními pedagogickými pracovníky

Pro získání ucelených informací byl proveden skupinový rozhovor s ostatními pedagogickými pracovníky školy formou odpovědi na předem připravenou otázku.

4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření jednotlivých pracovišť

Dotazníkové šetření proběhlo v měsíci únoru 2012. Bylo distribuováno celkem 34 dotazníků zaměstnancům mateřské školy.

Na pracovišti 1 bylo rozdáno 17 dotazníků (11 pedagogům, 6 provozním zaměstnancům), z tohoto počtu bylo vráceno 10 dotazníků vyplněných pedagogy a

4 dotazníky vyplněné provozními zaměstnanci. Na sloučeném pracovišti 2 bylo rozdáno 17 dotazníků (11 pedagogům, 6 provozním zaměstnancům), z tohoto počtu bylo vráceno 11 dotazníků vyplněných pedagogy a 6 dotazníků vyplněných provozními zaměstnanci.

Vrácené dotazníky byly zpracovány formou tabulek s uvedením četností odpovědí respondentů dle jednotlivých pracovišť a dle pracovního zařazení s grafickým vyjádřením. Tímto způsobem byla zpracována každá otázka dotazníku.

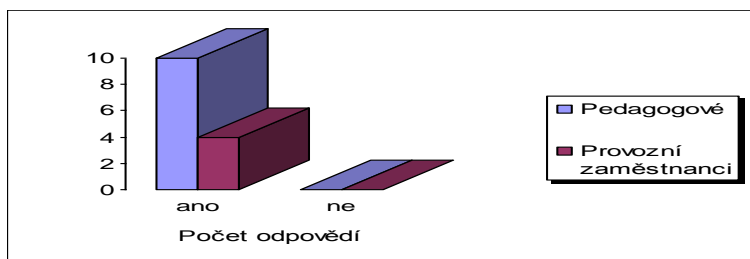
Šetření bylo doplněno začátkem března 2012 strukturovaným rozhovorem s ředitelkou mateřské školy a zástupkyní vedoucí učitelky sloučeného pracoviště a ostatními pedagogickými pracovníky.

Vyhodnocení dotazníků

Otázka č. 1

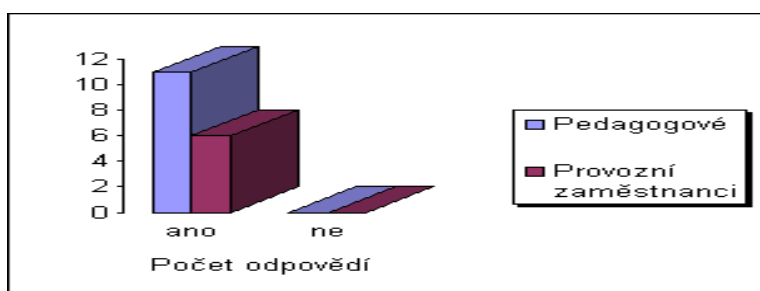
Vyhledává mateřská škola spolupráci s partnery?

Budova 1	Počet odpovědí	
	ano	ne
Pedagogové	10	0
Provozní zaměstnanci	4	0



Graf 1

Budova 2	Počet odpovědí	
	ano	ne
Pedagogové	11	0
Provozní zaměstnanci	6	0



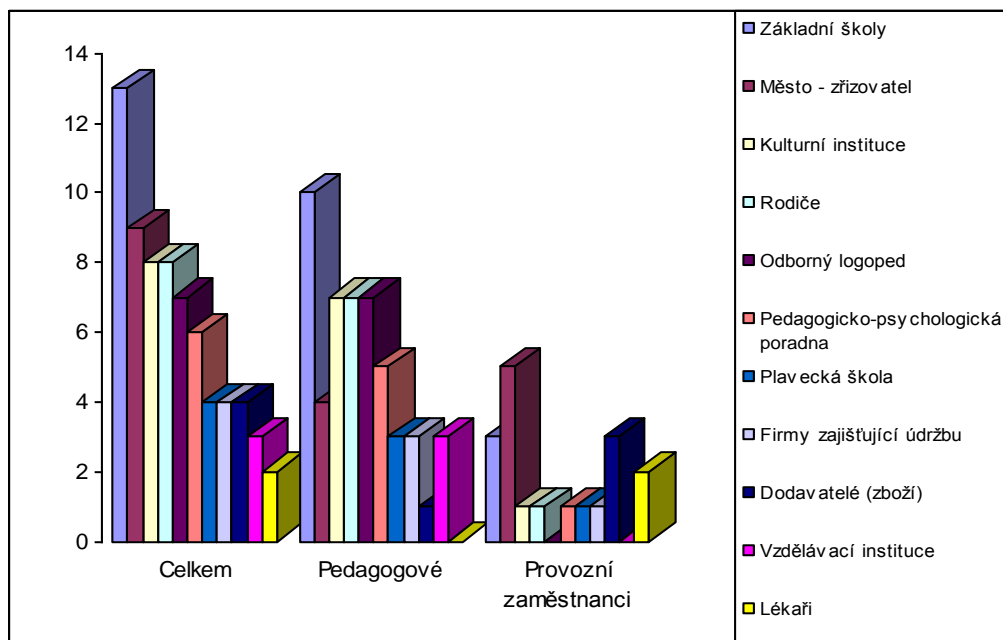
Graf 2

U obou pracovišť je zřejmé, že mateřská škola oblast vyhledávání partnerů školy nepodceňuje. Zaměstnanci školy (respondenti) plně tuto skutečnost potvrzují ve svých odpovědích.

Otázka č. 2

Uvedte podle Vás 5 nejvýznamnějších partnerů z hlediska prospěšnosti pro mateřskou školu, kteří se nacházejí na území města Třebíče.

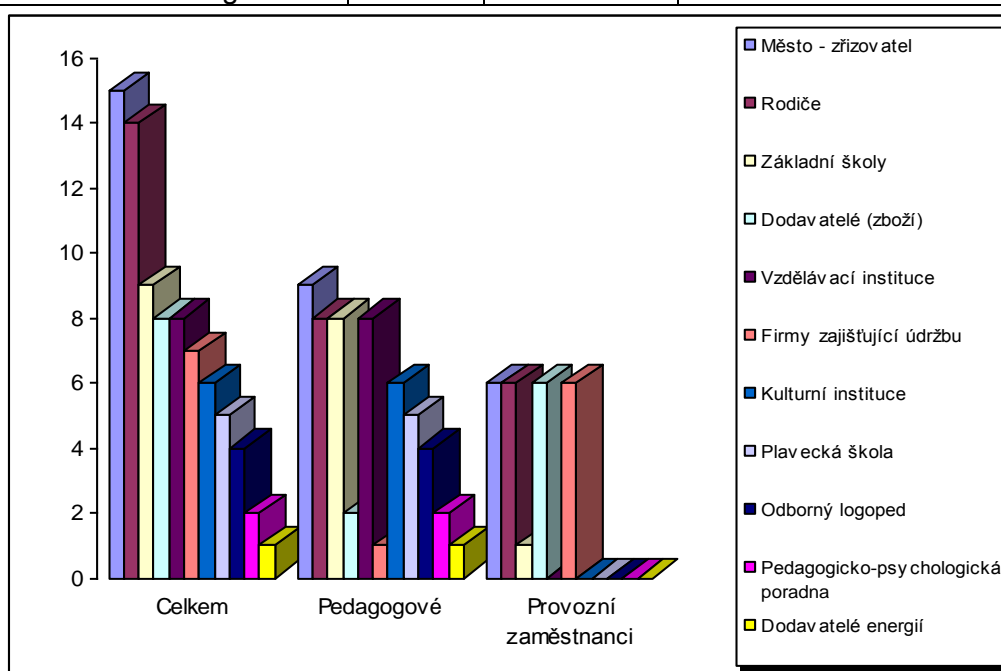
Budova 1 - uvedení partnerů	Celkem	Pedagogové	Provozní zaměstnanci
Základní školy	13	10	3
Město - zřizovatel	9	4	5
Kulturní instituce	8	7	1
Rodiče	8	7	1
Odborný logoped	7	7	0
Pedagogicko-psychologická poradna	6	5	1
Plavecká škola	4	3	1
Firmy zajišťující údržbu	4	3	1
Dodavatelé (zboží)	4	1	3
Vzdělávací instituce	3	3	0
Lékaři	2	0	2



Graf 3

V této otázce nejvíce uváděné z místních partnerů byly základní školy a město jako zřizovatel. Na třetím místě byly uvedeny se stejnou hodnotou rodiče dětí a kulturní instituce.

Budova 2 - uvedení partnerů	Celkem	Pedagogové	Provozní zaměstnanci
Město - zřizovatel	15	9	6
Rodiče	14	8	6
Základní školy	9	8	1
Dodavatelé (zboží)	8	2	6
Vzdělávací instituce	8	8	0
Firmy zajišťující údržbu	7	1	6
Kulturní instituce	6	6	0
Plavecká škola	5	5	0
Odborný logoped	4	4	0
Pedagogicko-psychologická poradna	2	2	0
Dodavatelé energií	1	1	0



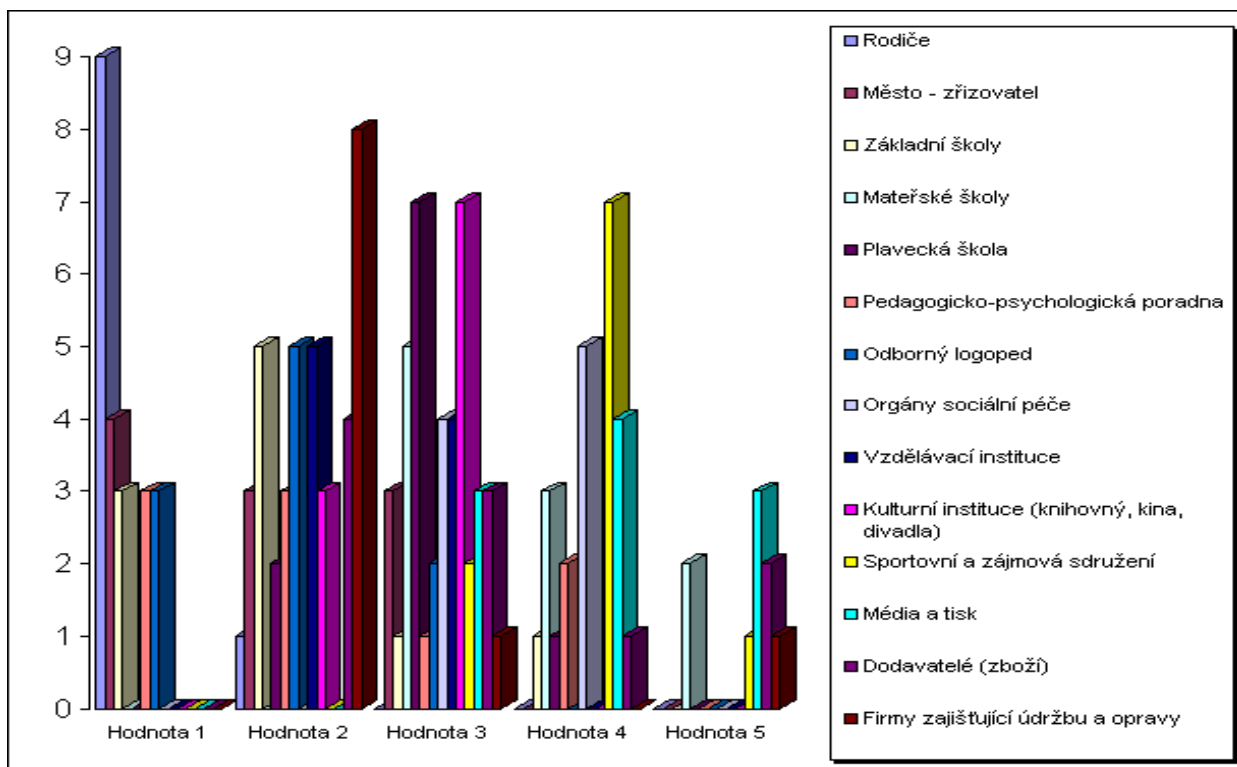
Graf 4

Zaměstnanci sloučeného pracoviště uvádějí partnera z hlediska prospěšnosti pro školu nejvíce odpověďmi zřizovatele, na druhém místě u obou skupin respondentů jsou zastoupeni rodiče dětí. S třetí nejvyšší hodnotou jsou uváděny základní školy.

Otázka č. 3

U následně uvedených partnerů školy označte číslem jejich význam pro chod školy (škála 1 – 5, 1 největší význam - klíčový, 5 nejmenší význam – nepodstatný)

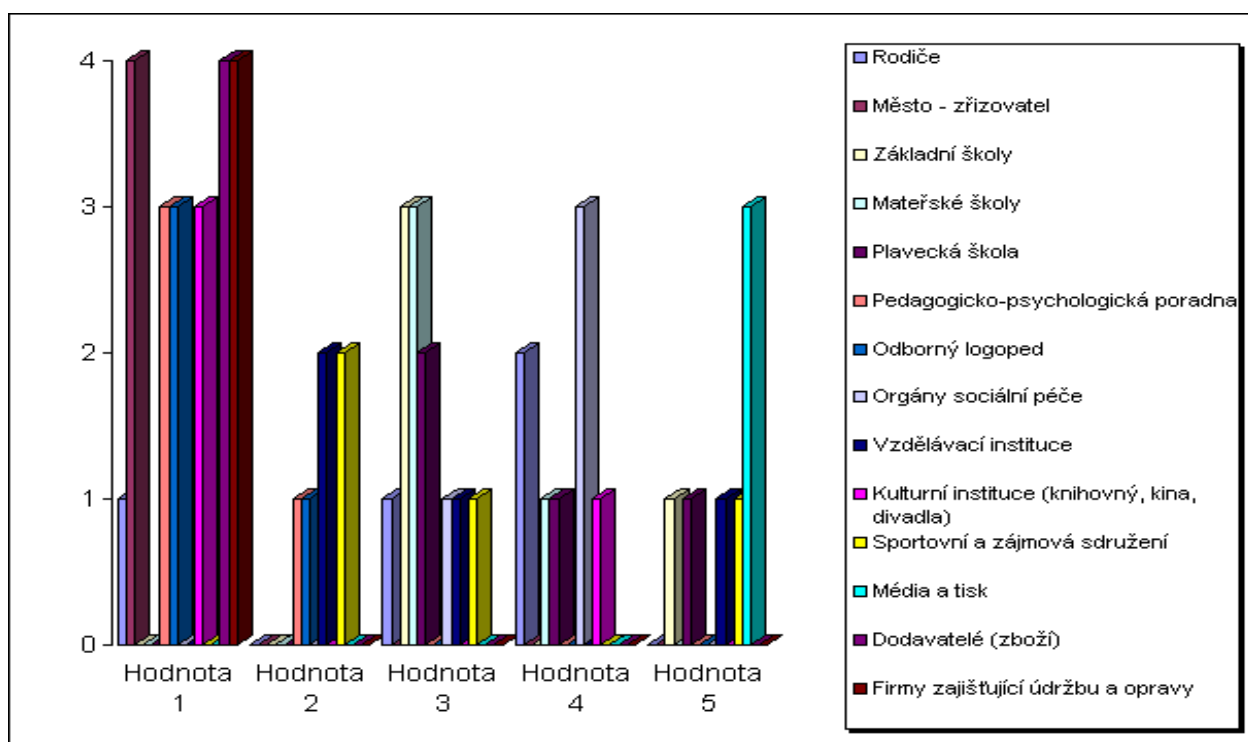
Budova 1 - pedagogové	Hodnota 1	Hodnota 2	Hodnota 3	Hodnota 4	Hodnota 5
Rodiče	9	1	0	0	0
Město - zřizovatel	4	3	3	0	0
Základní školy	3	5	1	1	0
Mateřské školy	0	0	5	3	2
Plavecká škola	0	2	7	1	0
Pedagogicko-psychologická poradna	3	3	1	2	0
Odborný logoped	3	5	2	0	0
Orgány sociální péče	0	0	4	5	0
Vzdělávací instituce	0	5	4	0	0
Kulturní instituce (knihovny, kina, divadla)	0	3	7	0	0
Sportovní a zájmová sdružení	0	0	2	7	1
Média a tisk	0	0	3	4	3
Dodavatelé (zboží)	0	4	3	1	2
Firmy zajišťující údržbu a opravy	0	8	1	0	1



Graf č. 5

U hodnocení významu vybraných partnerů pro chod školy se u pedagogických zaměstnanců jako klíčoví partneři jeví rodiče a město jako zřizovatel (nejvíce hodnot 1).

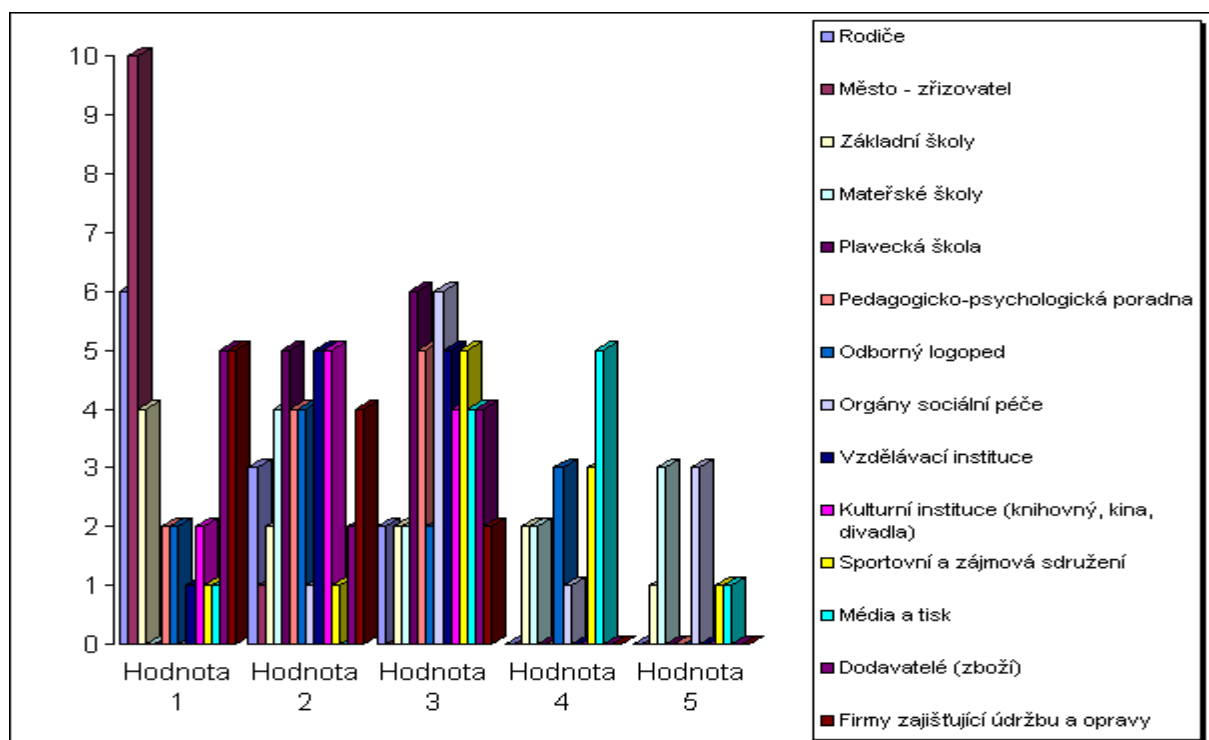
Budova 1 - provozní zaměstnanci	Hodnota 1	Hodnota 2	Hodnota 3	Hodnota 4	Hodnota 5
Rodiče	1	0	1	2	0
Město - zřizovatel	4	0	0	0	0
Základní školy	0	0	3	0	1
Mateřské školy	0	0	3	1	0
Plavecká škola	0	0	2	1	1
Pedagogicko-psychologická poradna	3	1	0	0	0
Odborný logoped	3	1	0	0	0
Orgány sociální péče	0	0	1	3	0
Vzdělávací instituce	0	2	1	0	1
Kulturní instituce (knihovný, kina, divadla)	3	0	0	1	0
Sportovní a zájmová sdružení	0	2	1	0	1
Média a tisk	0	0	0	0	3
Dodavatelé (zboží)	4	0	0	0	0
Firmy zajišťující údržbu a opravy	4	0	0	0	0



Graf č. 6

U hodnocení významu vybraných partnerů pro chod školy se u provozních zaměstnanců jako klíčoví partneři jeví město jako zřizovatel, dodavatelé (zboží) a firmy zajišťující údržbu a opravy.

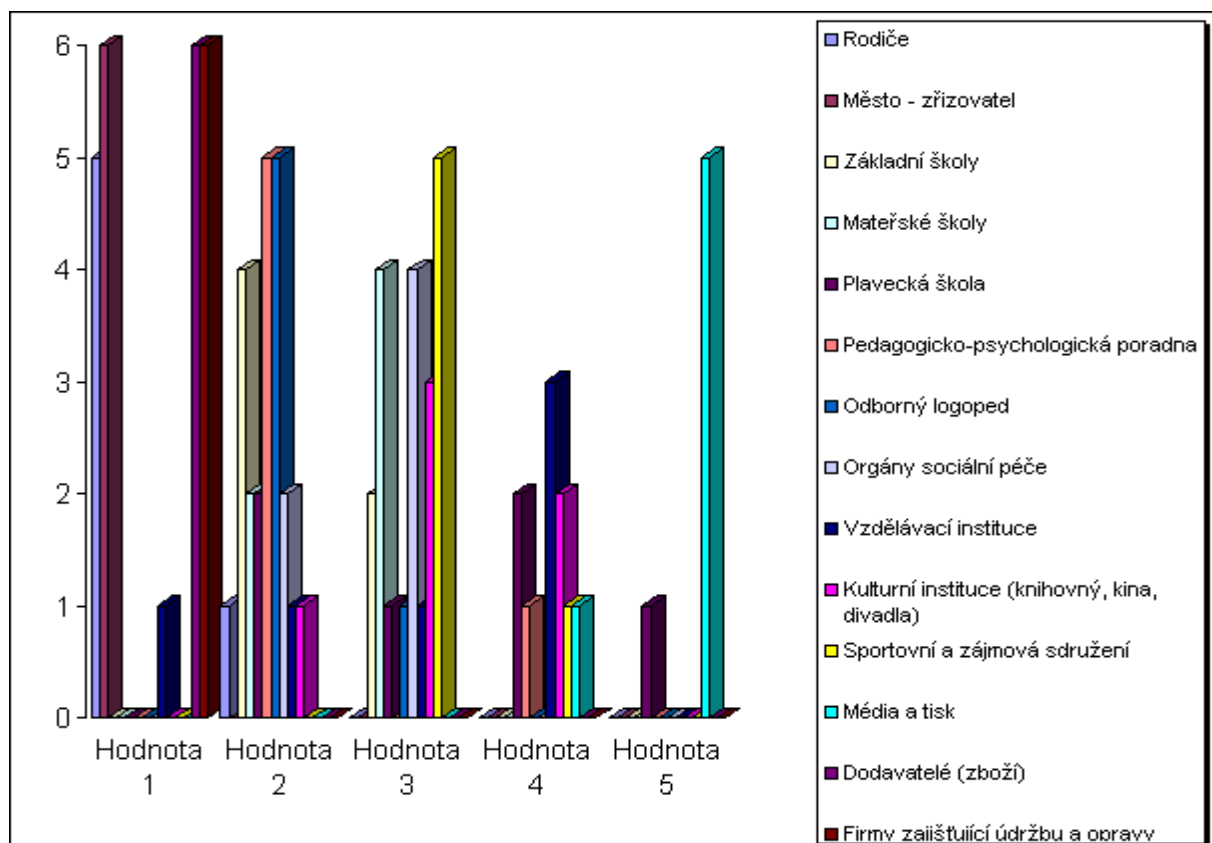
Budova 2 - pedagogové	Hodnota 1	Hodnota 2	Hodnota 3	Hodnota 4	Hodnota 5
Rodiče	6	3	2	0	0
Město - zřizovatel	10	1	0	0	0
Základní školy	4	2	2	2	1
Mateřské školy	0	4	2	2	3
Plavecká škola	0	5	6	0	0
Pedagogicko-psychologická poradna	2	4	5	0	0
Odborný logoped	2	4	2	3	0
Orgány sociální péče	0	1	6	1	3
Vzdělávací instituce	1	5	5	0	0
Kulturní instituce (knihovny, kina, divadla)	2	5	4	0	0
Sportovní a zájmová sdružení	1	1	5	3	1
Média a tisk	1	0	4	5	1
Dodavatelé (zboží)	5	2	4	0	0
Firmy zajišťující údržbu a opravy	5	4	2	0	0



Graf č. 7

U hodnocení významu vybraných partnerů pro chod školy se u pedagogických zaměstnanců sloučeného pracoviště jako klíčoví partneři jeví město jako zřizovatel a rodiče (nejvíce hodnot 1).

Budova 2 - provozní zaměstnanci	Hodnota 1	Hodnota 2	Hodnota 3	Hodnota 4	Hodnota 5
Rodiče	5	1	0	0	0
Město - zřizovatel	6	0	0	0	0
Základní školy	0	4	2	0	0
Mateřské školy	0	2	4	0	0
Plavecká škola	0	2	1	2	1
Pedagogicko-psychologická poradna	0	5	0	1	0
Odborný logoped	0	5	1	0	0
Orgány sociální péče	0	2	4	0	0
Vzdělávací instituce	1	1	1	3	0
Kulturní instituce (knihovny, kina, divadla)	0	1	3	2	0
Sportovní a zájmová sdružení	0	0	5	1	0
Média a tisk	0	0	0	1	5
Dodavatelé (zboží)	6	0	0	0	0
Firmy zajišťující údržbu a opravy	6	0	0	0	0



Graf č. 8

U hodnocení významu vybraných partnerů pro chod školy se u provozních zaměstnanců sloučeného pracoviště jako klíčoví partneři jeví město jako zřizovatel, dodavatelé (zboží) a firmy zajišťující údržbu a opravy (nejvíce hodnot 1).

Otázka č. 4

U partnerů v předchozí otázce označených hodnotou 1 uveďte, v čem dle Vašeho mínění spočívá jejich přínosnost pro školu.

Zde uvádím několik doslovných citací z odevzdaných dotazníků. Jedná se o partnery, u kterých respondenti jednotlivých pracovišť uvedli hodnotu 1, tedy klíčový význam.

Budova 1

Rodiče

- „podíl na individuálních vzdělávacích plánech dětí“
- „spolupráce rodičů na akcích školy“
- „finanční spolupráce rodičů“
- „bez rodičů by nebylo dětí, bez dětí by nebyla škola“
- „spolupráce tkví ve vstřícnosti rodičů a vedení dětí“
- „klíčový význam je v přístupu k výchově a vzdělávání dětí“

Město jako zřizovatel

- „financování provozu školy“
- „koordinace představ zřizovatele a školy“

Dodavatelé (zboží)

- „zásobování zbožím“

Firmy zajišťující údržbu a opravy

- „zajišťují chod mateřské školy a opravy“

Budova 2 –sloučené pracoviště

Město jako zřizovatel

- „zřizuje školu“
- „financuje chod školy“
- „existenční pro mateřskou školu“
- „umožňuje fungování školy“
- „zajišťuje finanční prostředky“

Rodiče

„základní a jedinečný partner, společný zájem o harmonický vývoj dítěte, aktivní podíl na dění mateřské školy“

„bez dětí by nemohla mateřská škola fungovat, rodiče aktivní spoluprací ovlivňují chod školy“

„pomoc při školních aktivitách“

„interaktivní spolupráce při výchově a vzdělávání dětí“

Dodavatelé (zboží)

„dovoz potravin“

„celkové zásobování“

Firmy zajišťující údržbu a opravy

„oprava a údržba budovy školy“

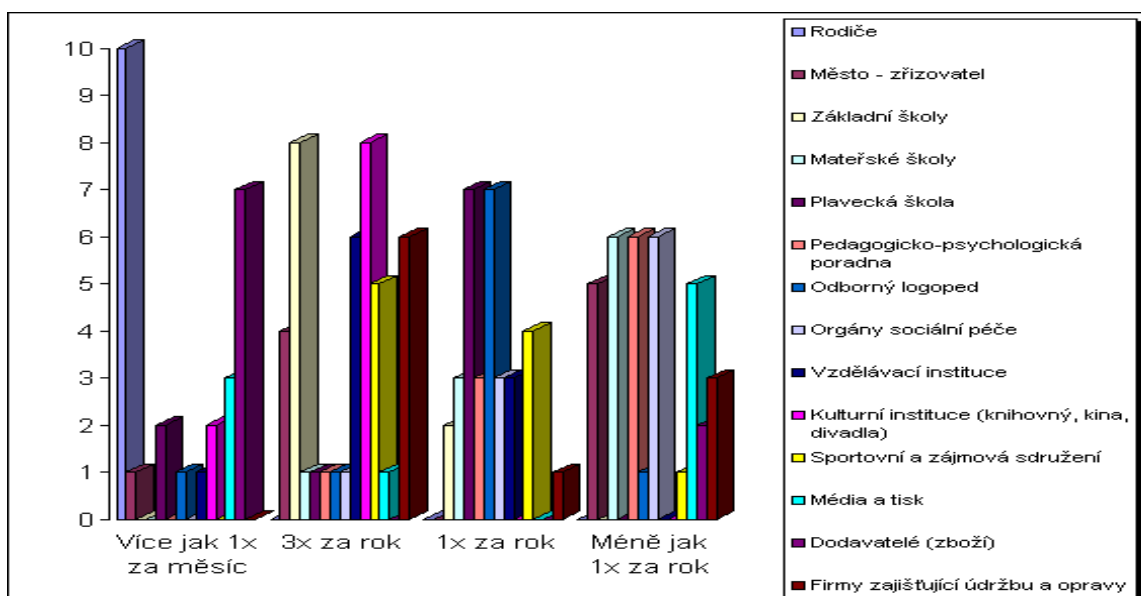
„nutné opravy a údržba školy“

Otázka č. 5

U následně uvedených partnerů označte křížkem, jak často se s partnerem dostanete do pracovního kontaktu.

Zde respondenti měli možnosti označení frekvence vztahů: více jak 1x za měsíc, 3x do roka, 1x do roka, méně jak 1x za rok

Budova 1 - pedagogové	Frekvence vztahů			
	Více jak 1x za měsíc	3x za rok	1x za rok	Méně jak 1x za rok
Rodiče	10	0	0	0
Město - zřizovatel	1	4	0	5
Základní školy	0	8	2	0
Mateřské školy	0	1	3	6
Plavecká škola	2	1	7	0
Pedagogicko-psychologická poradna	0	1	3	6
Odborný logoped	1	1	7	
Orgány sociální péče	0	1	3	6
Vzdělávací instituce	1	6	3	0
Kulturní instituce (knihovny, kina, divadla)	2	8	0	0
Sportovní a zájmová sdružení	0	5	4	1
Média a tisk	3	1	0	5
Dodavatelé (zboží)	7	0	0	2
Firmy zajišťující údržbu a opravy	0	6	1	3

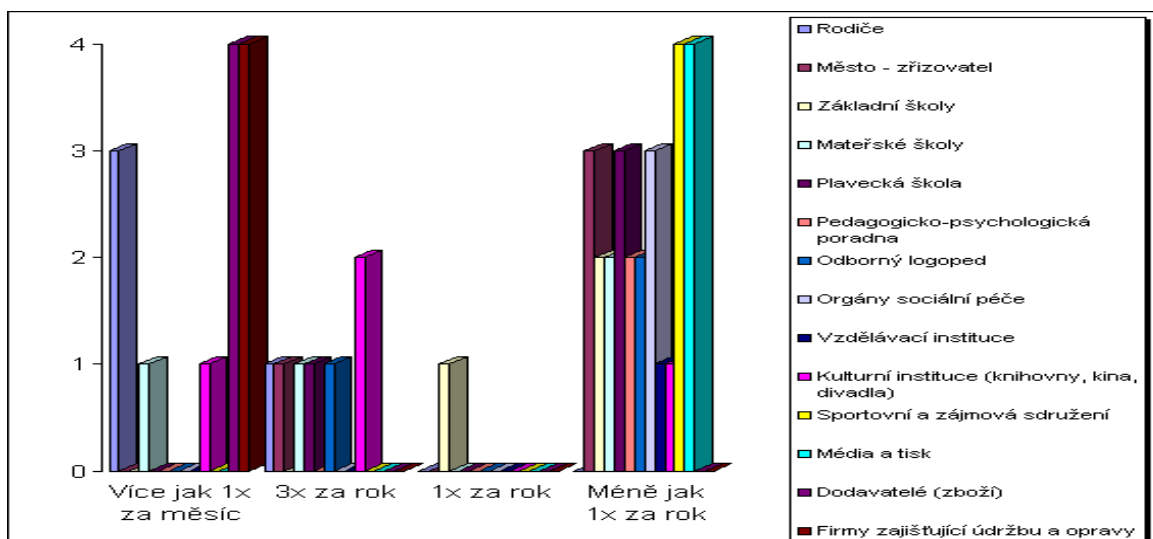


Graf č.9

V hodnocení významu frekvence vztahů u všech pedagogických pracovníků budovy 1 převládá položka kontaktů více jak 1x za měsíc s rodiči a dále s dodavateli zboží. Tyto kontakty lze považovat za časté.

Mezi vztahy udržované zřídka, tzn. méně jak 1x za rok, uvedli pedagogové mateřské školy, pedagogicko-psychologickou poradnu, orgány sociální péče a média a tisk.

Budova 1 - provozní zaměstnanci	Frekvence vztahů			
	Více jak 1x za měsíc	3x za rok	1x za rok	Méně jak 1x za rok
Rodiče	3	1	0	0
Město - zřizovatel	0	1	0	3
Základní školy	0	0	1	2
Mateřské školy	1	1	0	2
Plavecká škola	0	1	0	3
Pedagogicko-psychologická poradna	0	0	0	2
Odborný logoped	0	1	0	2
Orgány sociální péče	0	0	0	3
Vzdělávací instituce	0	0	0	1
Kulturní instituce (knihovny, kina, divadla)	1	2	0	1
Sportovní a zájmová sdružení	0	0	0	4
Média a tisk	0	0	0	4
Dodavatelé (zboží)	4	0	0	0
Firmy zajišťující údržbu a opravy	4	0	0	0

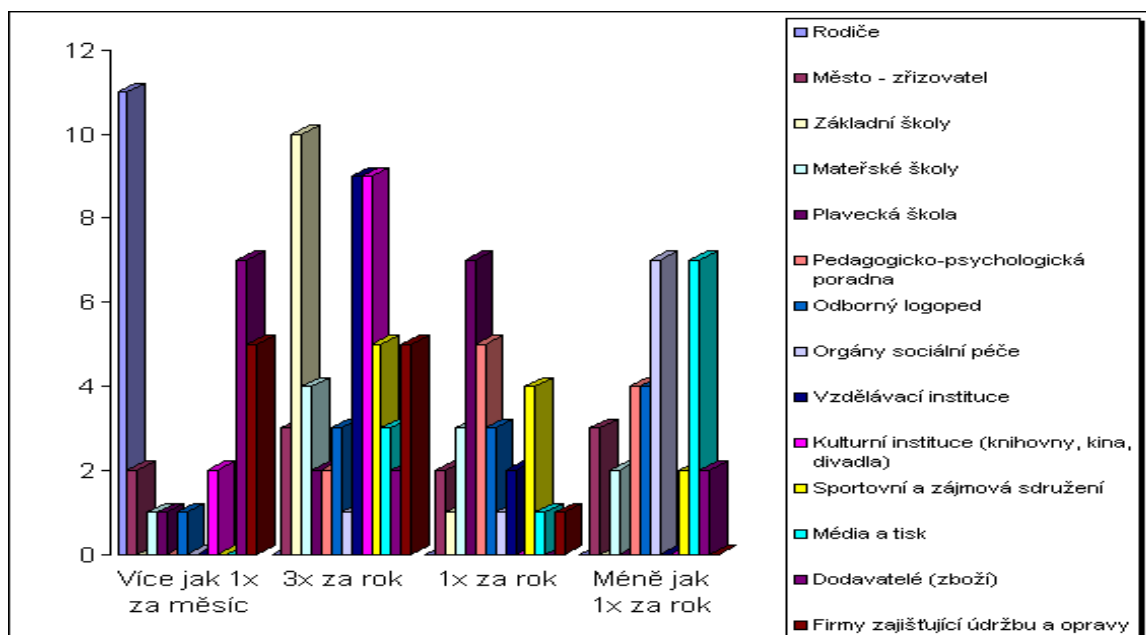


Graf č. 10

V hodnocení významu frekvence vztahů provozních zaměstnanců budovy 1 převládá položka kontaktů více jak 1x za měsíc s dodavateli zboží a firmami zajišťující opravy a údržbu, na třetím místě se umístili rodiče. Mezi vztahy

udržované zřídka, tzn. méně jak 1x za rok, uvádějí respondenti vztahy udržované se sportovními a zájmovými sdruženími, médii a tiskem.

Budova 2 - pedagogové	Frekvence vztahů			
	Více jak 1x za měsíc	3x za rok	1x za rok	Méně jak 1x za rok
Rodiče	11	0	0	0
Město - zřizovatel	2	3	2	3
Základní školy	0	10	1	0
Mateřské školy	1	4	3	2
Plavecká škola	1	2	7	0
Pedagogicko-psychologická poradna	0	2	5	4
Odborný logoped	1	3	3	4
Orgány sociální péče	0	1	1	7
Vzdělávací instituce	0	9	2	0
Kulturní instituce (knihovny, kina, divadla)	2	9	0	0
Sportovní a zájmová sdružení	0	5	4	2
Média a tisk	0	3	1	7
Dodavatelé (zboží)	7	2	0	2
Firmy zajišťující údržbu a opravy	5	5	1	0

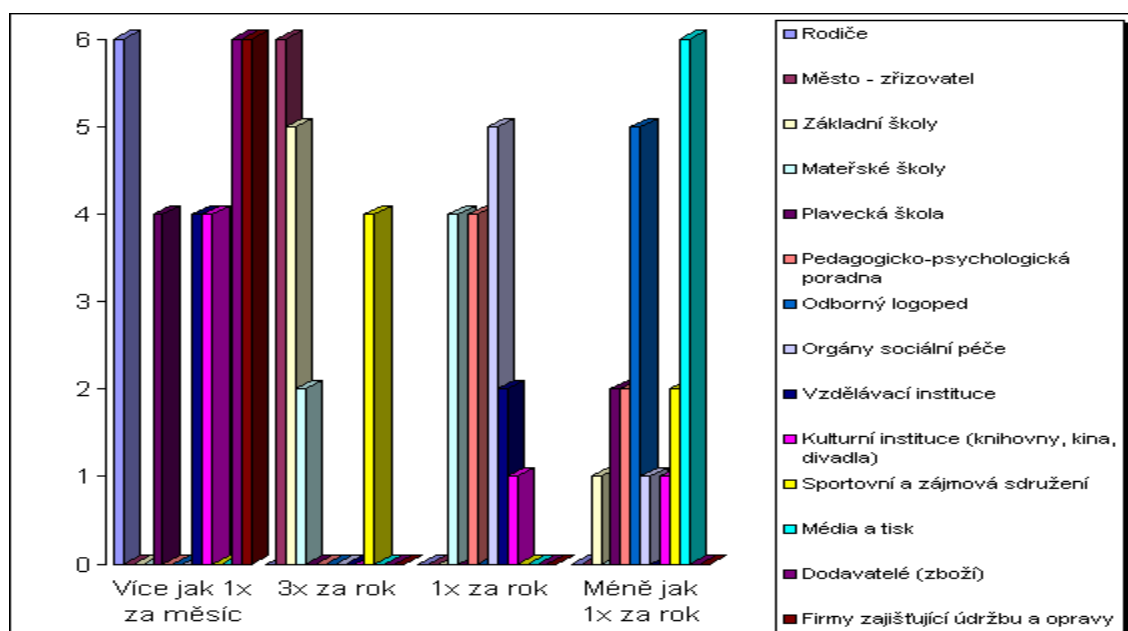


Graf č. 11

V hodnocení významu frekvence vztahů u všech pedagogických pracovníků budovy 2-sloučeného pracoviště převládá rovněž položka kontaktů více jak 1x za měsíc s rodiči. Dále jako časté uvádějí vztahy s dodavateli zboží a firmami zajišťujícími údržbu a opravy.

Mezi vztahy udržované zřídka, tzn. méně jak 1x za rok, uvedli pedagogové média a tisk a orgány sociální péče.

Budova 2 - provozní zaměstnanci	Frekvence vztahů			
	Více jak 1x za měsíc	3x za rok	1x za rok	Méně jak 1x za rok
Rodiče	6	0	0	0
Město - zřizovatel	0	6	0	0
Základní školy	0	5	0	1
Mateřské školy	0	2	4	0
Plavecká škola	4	0	0	2
Pedagogicko-psychologická poradna	0	0	4	2
Odborný logoped	0	0	0	5
Orgány sociální péče	0	0	5	1
Vzdělávací instituce	4	0	2	0
Kulturní instituce (knihovny, kina, divadla)	4	0	1	1
Sportovní a zájmová sdružení	0	4	0	2
Média a tisk	0	0	0	6
Dodavatelé (zboží)	6	0	0	0
Firmy zajišťující údržbu a opravy	6	0	0	0



Graf č. 12

V hodnocení významu frekvence vztahů provozních zaměstnanců budovy 2-sloučeného pracoviště převládá položka kontaktů více jak 1x za měsíc u všech respondentů s rodiči, dodavateli zboží a firmami zajišťující opravy a údržbu.

Mezi vztahy udržované zřídka, tzn. méně jak 1x za rok, uvádějí respondenti vztahy udržované s médii a tiskem a odborným logopedem. Důvod, proč vztahy s logopedem jsou udržovány zřídka vysvětluje skutečnost, že na sloučeném pracovišti není zřízena speciální třída dětí s vadami řeči.

Otázka č. 6

Pokud existují v okolí školy subjekty, které by mohly být potencionálním partnerem školy a být pro školu přínosem, uveďte.

Z důvodu, že se v dotaznících neobjevilo v odpovědích mnoho uváděných nových potencionálních partnerů, uvádím zde všechny odpovědi, které respondenti do dotazníku uvedli.

Budova 1

Domov pro seniory,

Domovinka-oblastní charita pro seniory a zdravotně postižené
hřebčín Sokolí

Budova 2-sloučené pracoviště

Kulturní a komunitní dům Hájek,

Sportovní stadion JE Dukovany,

ČIKOM a podnikatelé obecně

nově zřízená MŠ v Třebíči,

Zimní stadion Třebíč-Sk Horácké Slávie

Okresní knihovna Třebíč

Policie ČR

4.3 Strukturovaný rozhovor s managementem školy

Strukturovaný rozhovor se uskutečnil s vedoucími pracovníky jednotlivých pracovišť sloučeného subjektu mateřské školy. Zúčastněnými byla ředitelka mateřské školy a zástupce vedoucí učitelky sloučeného pracoviště.

Na otázku „Považujete výčet partnerů v dotazníku za dostačující?“ zněla odpověď jednoznačně ano.

Na otázku „Jak se díváte na optimálnost vnější vztahové sítě školy s ohledem na svoje zkušenosti?“ byly odpovědi nejednoznačné a neprofesionální, kdy obě dotazované uváděly, že optimálnost vztahové sítě závisí na frekvenci vztahů se zřizovatelem a rodiči a prakticky opomíjely ostatní partnery a s nimi související vztahy.

K otázce „Co uděláte pro optimálnost vnější vztahové sítě?“ uváděla ředitelka, že vnější vztahová síť je utvářena roky, praxe a čas ukáže, co chybí v řetězci – aktivně sama nevyhledává (kromě vzdělávacích agentur, které v městě Třebíči, dle jejího úsudku nepracují efektivně a profesionálně). Současně však udává, že je důležité nespokojit se s tím, co se z prostředí nabízí a co máme. Druhá dotazovaná uvedla, že je potřebné vyhledávat partnery a zařazovat dle aktuálnosti.

Na otázku „Jak hodnotíte jako vedoucí pracovník zjištění, vyplývající z dotazníkového šetření, že media a tisk je pro vztahovou síť školy nepodstatná?“ se obě dotazované shodly, že z pohledu vedoucího pracovníka je vztah s medií důležitý a jedná se pouze o vztah s managementem školy. Ke zlepšení a vymezení vztahů s medií a tiskem navrhují ustanovení jedné kontaktní osoby.

K otázce „Jak hodnotíte vztah rodina a škola?“ obě dotazované shodně uvádějí, že vztah je budován na základě každodenního kontaktu rodiny a školy, větší aktivity vyvíjí škola a velké rezervy jsou v osobnosti každého učitele. Je třeba se neustále pokoušet o budování a zlepšování vztahu s rodiči.

4.4 Strukturovaný skupinový rozhovor s pedagogickými pracovníky

Pro zpřesnění vnější vztahové sítě jednotlivých pracovišť sloučeného subjektu mateřské školy bylo uskutečněno setkání s pedagogickými pracovníky jednotlivých budov. Zúčastněným byl položen dotaz týkající se doplnění partnerů ke zjištění a specifikaci komplexní vztahové sítě jednotlivých pracovišť mateřské školy. Setkání

se uskutečnilo začátkem března 2012. Na pracovišti budovy 1 se účastnilo 10 pedagogů, na sloučeném pracovišti budovy 2 11 pedagogů.

Konečné schéma zobrazuje zjištěné a specifikované partnery jednotlivých pracovišť v současnosti

Budova 1		Společní partneři	Individuální partneři
	1	Rodiče	Policie ČR
	2	Město – zřizovatel	Čtenářský kroužek dětí při
	3	Základní školy	ZUŠ-taneční kroužek
	4	Mateřské školy	Cantes Třebíč-canisterapie
	5	Plavecká škola	
	6	Pedagogicko-psych.poradna	
	7	Odborný logoped	
	8	Orgány sociální péče	
	9	Vzdělávací instituce	
	10	Kulturní instituce	
	11	Sportovní a zájm. sdružení	
	12	Média a tisk	
	13	Dodavatelé (zboží)	
	14	Firmy údržby a oprav	
Budova 2 – sloučené pracoviště			
	1	Rodiče	Hasiči
	2	Město-zřizovatel	Chovná stanice dravců
	3	Základní školy	Solná jeskyně
	4	-----	
	5	Plavecká škola	
	6	Pedagogicko-psych.poradna	
	7	-----	
	8	Orgány sociální péče	
	9	Vzdělávací instituce	
	10	Kulturní instituce	
	11	Sportovní a zájm.sdružení	
	12	Média a tisk	
	13	Dodavatelé (zboží)	
	14	Firmy údržby a oprav	

4.5 Interpretace zjištěných výsledků

Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo zjistit pohled pracovníků školy z různých pracovních pozic kdo tvoří partnery/subjekty sítě jednotlivých sloučených pracovišť školy, důležitost partnerů z pohledu prospěšnosti a přínosu pro chod školy a frekvenci vztahů s nimi. Výsledky zjištěné dotazníkovým šetřením podpořené krátkými rozhovory s managementem školy a ostatními pedagogickými pracovníky ukazují, že pohled a vnímání partnerů školy jednotlivými skupinami pracovníků je nesourodý, a to nejen z důvodu odlišného pracovního zařazení, ale i z důvodu odlišné skladby tříd na jednotlivých budovách (budova 1 provozuje speciální třídu dětí s logopedickými vadami).

Při volném výběru nejvýznamnějších partnerů z hlediska prospěšnosti pro školu uváděli pedagogičtí pracovníci budovy 1 za nejvýznamnější partnery základní školy, kulturní instituce, rodiče, odborného logopeda a pedagogicko-psychologickou poradnu. Pedagogičtí pracovníci budovy 2 mají pohled obdobný s výjimkou odborného logopeda, což je dáno tím, že na tomto pracovišti není zřízena speciální třída pro děti s logopedickými vadami. Jako nejvýznamnějšího partnera uvedli zřizovatele, dále rodiče, základní školy, kulturní a vzdělávací instituce.

Pro provozní zaměstnance budovy 1 jsou z jejich pohledu nejvýznamnějšími partnery školy zřizovatel, základní školy, dodavatelé zboží a lékaři. Provozní zaměstnanci budovy 2 uvádějí jako nejdůležitější partnery zřizovatele, rodiče, dodavatele zboží a firmy zajišťující údržbu a opravy. Z uvedeného je zřejmé, že pohled na významnost partnerů pro jednotlivé skupiny zaměstnanců vyplývá z jejich pracovního zařazení.

V případě výběru nejdůležitějších a méně důležitých partnerů pro chod školy z předloženého seznamu pedagogičtí pracovníci budovy 1 přikládali největší význam rodičům, zřizovateli a odbornému logopedovi. Velký význam nepřikládají pedagogové budovy 1 médiím a tisku, což je poměrně překvapivé zjištění. Pedagogičtí pracovníci budovy 2 přikládali největší význam rovněž zřizovateli a rodičům, dále firmám zajišťující údržbu a opravy. Jak je již výše uvedeno, odlišný význam odborného logopeda jako partnera pro školu v jednotlivých budovách vyplývá z odlišné skladby tříd na jednotlivých pracovištích. Klíčový význam rodičů jako partnera školy přikládají respondenti v přístupu k výchově a vzdělávání dětí, spoluprací na akcích školy. Rodiče jsou základním a jedinečným partnerem, který má zájem o harmonický vývoj dítěte, aktivně se podílí na dění mateřské školy. Bez rodičů by nebylo dětí, bez dětí by nebyla škola. Pozice zřizovatele jako významného partnera školy souvisí se samotnou existencí školy a jejího financování. Za málo

významné partnery považují mateřské školy, což je dáno především faktem, že škola jako subjekt s detašovaným pracovištěm vyvíjí spolupráci především v rámci svých budov a spolupráce s ostatními mateřskými školami je minimální.

Provozní zaměstnanci budovy 1 kladou největší význam na zřizovatele, dodavatele zboží a firmy zajišťující údržbu a opravy. Za nejméně důležité pro chod školy považují média a tisk. Stejný pohled mají i provozní zaměstnanci budovy 2. Tento fakt není překvapivý – vyplývá z pracovního zařazení, četnosti kontaktů těchto zaměstnanců a jejich orientace na dodavatele zboží a služeb. Význam firem zajišťujících údržbu a opravy vidí všechny skupiny zaměstnanců na obou budovách v zajištění chodu mateřské školy z pohledu provozního.

Při zjišťování, s kterými partnery jsou udržovány nejfrekventovanější vztahy, pedagogičtí pracovníci obou budov uvádějí rodiče a dodavatele zboží a služeb. Fakt, že jako nejfrekventovanějšího partnera uvádějí rodiče, příkladem tomu, že s nimi přicházejí do každodenního kontaktu v rámci vzdělávacího a výchovného působení s dětmi. Za partnery, s kterými jsou udržovány minimální vztahy, považují na obou pracovištích média a tisk. Je to dáno skutečností, že kontakty s medií a tiskem jsou udržovány z pozice managementu školy a běžní zaměstnanci se zástupci těchto partnerů přicházejí do kontaktu minimálně.

Pro provozní zaměstnance na obou pracovištích jsou nejfrekventovanější kontakty s dodavatelem zboží a služeb a rodiči, což je dáno rovněž jejich každodenními pracovními kontakty. Za nejméně frekventované považují obě dvě pracoviště vztahy s médii a tiskem, na budově 2 navíc s odborným logopedem (což bylo zdůvodněno již výše).

Z šetření vzešli i někteří potenciální partneři, se kterými by bylo možné navázat spolupráci a rozšířit tak vnější vztahovou síť školy. Jednotlivé navržené potenciální partnery je však třeba posoudit, a to především z hlediska cílů školy a jejího budoucího rozvoje.

Ze strukturovaného rozhovoru s managementem školy vyplývá, že v pojetí managementu je vnější vztahová síť a partneři zúžená na zřizovatele a rodiče. V tomto duchu hodnotí důležitost a přínosnost partnerů i ostatní pedagogičtí zaměstnanci, jak vyplývá z dotazníků. Je možné, že názor managementu nepřímo ovlivňuje myšlení ostatních zaměstnanců. Stanoviska managementu k optimálnosti vnější vztahové sítě jsou nesourodá, budování a rozvoj vnější vztahové sítě se jeví nekoncepční.

Na základě poznatků získaných ze skupinového rozhovoru s pedagogickými pracovníky a svých zkušeností byli specifikováni současní partneři vnější vztahové sítě. Výsledkem je současná vnější vztahová síť školy, která je tvořena partnery

společnými pro obě budovy (pracoviště) a dále partnery, se kterými spolupracují jednotlivá pracoviště individuálně. Toto rozdělení vyplývá z historického vývoje mateřské školy, kdy došlo ke sloučení mateřských škol do jednoho právního subjektu a tím i ke sloučení vztahových sítí školy, přičemž každá škola pracuje v rámci svých kulturně vzdělávacích aktivit samostatně a tím jsou určeni i individuální partneři vztahových sítí jednotlivých pracovišť. Naskýtá se otázka možnosti vzájemného rozšíření vztahových sítí jednotlivých pracovišť, která ovšem v praxi naráží na bariéru nízké kapacity budov pro realizaci společných akcí.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo představit potenciál vnější vztahové sítě mateřské školy jako sloučeného subjektu a na základě analýzy navrhnout její optimalizaci.

Ve své bakalářské práci jsem se zaměřila na problematiku vnější vztahové sítě školy mateřské školy jako sloučeného subjektu. Praktická část je zaměřena na zmapování/subjektů sítě jednotlivých sloučených pracovišť školy. Byla zmapována situace na sloučeném subjektu městské mateřské školy, kterou tvoří v současné době dvě sloučená pracoviště. Podkladem pro analýzu byly odpovědi z dotazníkového šetření doplněné odpověďmi z rozhovoru s managementem školy a ostatními pracovníky školy. Z dotazníkového šetření vyplynulo, kteří partneři tvoří současnou vnější vztahovou síť školy na jednotlivých pracovištích, z čehož se dá odvodit celková podoba vnější vztahové sítě a její potenciál.

Potenciál současné vnější vztahové sítě vyplývá ze sloučení dříve vybudovaných sítí jednotlivých škol po přechodu do právní subjektivity, která umožňovala sloučení škol. V současné době se potenciál vztahové sítě jeví jako dostačující z hlediska záměrů a cílů školy. Vnější vztahovou síť školy tvoří společní partneři obou pracovišť a partneři individuální pro jednotlivá pracoviště. Společní partneři jsou podmíněni legislativním rámcem a obsahem činnosti mateřské školy. Struktura individuálních partnerů a podoba vnější vztahové sítě vyplývá z historického utváření vnější vztahové sítě do současné podoby pokračováním spolupráce s původními partnery po sloučení pracovišť a pokračování spolupráce s nimi.

Šetření potvrdilo, co uvádí většina literatury, že nejvíce udržované vztahy mezi školou a vnějším okolím jsou s rodiči dětí, zřizovatelem a se subjekty, které jsou pro školu z hlediska provozu důležité.

Pro zkvalitnění vnější vztahové sítě a její optimalizaci navrhuji:

1. zpracování koncepce budoucího rozvoje vnější vztahové sítě školy v návaznosti na cíle školy, jejíž součástí by bylo následné hodnocení partnerů a vztahů v pravidelných časových intervalech např. formou dotazníků,
2. hodnocení kvality spolupráce s partnery školy na operativních poradách školy a využití těchto poznatků pro interní potřeby školy

Pro budování vztahů rozlišit partnery:

- nezměnitelné (fixní) - dané legislativně. Pro tuto skupinu zpracovat kritéria pro zlepšování vztahů.
 - změnitelné - související s provozem školy. Pro tuto skupinu rovněž zpracovat kritéria pro zlepšování vztahů, kritéria hodnocení partnerů s cílem zachování či změny partnera (z hlediska kvality, cen...) Výsledkem bude vyhodnocení a zmapování partnerů z hlediska přínosů pro školu (ekonomického, kvalitativního apod.). V této oblasti se rýsuje možnost sjednocení sítě vztahů s dodavateli zboží (výhodnější ceny) obou pracovišť.
 - změnitelné - z hlediska vzdělávacího procesu. Pro tuto skupinu zpracovat kritéria hodnocení partnerů z hlediska kvality, cen, přínosů do vzdělávacího procesu aj.
3. zvážit možnost o rozšíření vztahové sítě jednotlivých pracovišť o individuální partnery

Poněvadž jsem se v této bakalářské práci zabývala partnery a vnější vztahovou sítí obecně, uvádím, že podrobnější rozbor jednotlivých partnerů v této oblasti a jejich sjednocení pro obě pracoviště by přispěl k optimalizaci sítě z hlediska úspor školy.

Přestože se ve své bakalářské práci zabývám pouze situací jedné konkrétní mateřské školy, domnívám se, že výsledky šetření a doporučení mohou být přínosem k optimalizaci vnější vztahové sítě školy nejen pro management konkrétní školy, ale po jistém zobecnění mohou být užitečné i školám stejného typu.

Škola, která nevěnuje patřičnou pozornost rozvíjení partnerství a vztahů, ztrácí na trhu vzdělávacích institucí svoje postavení a klesá její konkurenceschopnost. Proto by management školy se měl problematikou vztahové sítě zabývat.

Anotace

Jméno a příjmení :	Dagmar Vinopalová
Název katedry a fakulty:	Katedra sociologie a andragogiky FF UP
Název bakalářské diplomové práce:	Škola a její partneři/Vztahová síť školy
Vedoucí práce:	Doc. PhDr. Michaela Prášilová, Ph. D.
Počet znaků:	66041
Počet příloh:	1
Počet použitých zdrojů:	16

Klíčová slova: mateřská škola, sloučený subjekt, partner školy, vztahová síť školy

Klíčová slova v anglickém jazyce: nursery school, consolidated subject, the partner of the school, the school's relational network

Anotace:

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku vnější vztahové sítě mateřské školy jako sloučeného subjektu. Teoretickým cílem je vysvětlit okolnosti a podmínky vzniku mateřských škol jako sloučených subjektů a v souvislosti aktuální společenské situace poukázat na význam jednotlivých možných partnerů školy pro tvorbu, fungování a rozvoj vnější vztahové sítě školy. Praktickým cílem je pomocí dotazníkového šetření zjistit skutečnou podobu současné vnější vztahové sítě konkrétní mateřské školy jako sloučeného subjektu a navrhnout možnosti její optimalizace.

Annotation

This bachelor thesis is aimed at the problems of the nursery school's external relational network as a consolidated subject. The theoretical aim is to explain the circumstances and conditions of the nursery schools' establishment as consolidated subjects and in relation to the current social situation to point out the importance of each possible school partner for creation, functioning and development of the nursery school's external relational network. The practical aim is to find out via questionnaire the real form of the concrete nursery school's current external relational network as a consolidated subject and to propose possibilities of its optimization.

Použitá literatura a zdroje

BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. 1. vydání. Praha : Portál, s.r.o., 2003. 152 s. ISBN 80-7178-537-7.

KOMENSKÝ, J., A. *Informatorium školy mateřské*. 2. vydání. Praha : Academia, 2007. 132 s. ISBN 978-80-200-1451-1.

Payne, A. *Marketing služeb*. Praha : Grada Publishing, 1996. Přeložila Veronika Dobešová. 247 s. ISBN 80-7169-276-X.

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

PRÁŠILOVÁ, M. *Projektování v mateřské škole*. 1. vydání. Olomouc : Nakladatelství Hanex, 2004. 246 s. ISBN 80-85783-44-4.

PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. 1. vydání. Praha : Portál, 1995. 292 s. ISBN 80-7178-029-4.

RABUŠICOVÁ, M., ŠEĐOVÁ, K., TRNKOVÁ, K. Otevřenost české školy vnějším vztahům jako součást školního klimatu. In CHRÁSTKA, M., TOMANOVÁ, D., HOLOUŠOVÁ, D. (ed.) *Klima současné české školy*. Sborník příspěvků z 11. konference ČPdS. Brno: Konvoj, 2003. S. 163-170. ISBN 80-7203-064-5.

RABUŠICOVÁ, M., ŠEĐOVÁ, K., TRNKOVÁ, K., ČIHÁČEK, V. O školách, v nichž jsou rodiče a ředitelé spokojeni se vzájemnou spoluprací. In *Studia pedagogika*. 1. vydání. Brno : Vydavatelství MU, 2003. S. 103-116. ISBN 80-210-3120-4.

RABUŠICOVÁ, M., ŠEĐOVÁ, K., EMMEROVÁ, K., ČIHÁČEK, V. Role rodičů ve vztahu ke škole-empirická zjištění. In *Pedagogika*, 2003, roč. 53, č.3, s.309-320. ISSN 0031-3815.

RABUŠICOVÁ, M. Postavení rodičů jako výchovných a sociálních partnerů školy. In *Pedagogika*, 2004, roč. 54, č.4, s. 326-341. ISSN 3330-3815.

RABUŠICOVÁ, M., ŠEĐOVÁ, K., TRNKOVÁ, K., ČIHÁČEK, V. *Škola a (versus) rodina*. Brno : Masarykova univerzita, 2004. 176 s. ISBN 80-210-3598-6.

SVĚTLÍK, J., *Marketing školy*. 1. vydání. Zlín : Ekka, 1996. 384 s.
ISBN 80-902200-8-8.

ŠMELOVÁ, E., *Mateřská škola – teorie a praxe I*. 1. vydání. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2004. 168 s. ISBN 80-244-0945-8.

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

Zákon č.284/2002 Sb., kterým se mění zákon č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, ve znění pozdějších předpisů,

Dostupné z WWW:

<http://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Vyrocnizpravy/Vyrocnizprava-CSI-za-skolni-rok-2010-2011>

Seznam příloh

Příloha 1

Dotazník na téma Škola a její partneři / Vztahová síť školy pro zaměstnance
Mateřské školy DUHA Třebíč

Dotazník

Vážené kolegyně,

prosím o vyplnění krátkého dotazníku, který je zaměřen na partnery a vztahovou síť školy (s kým škola spolupracuje a udržuje vztahy).

Dotazník je součástí výzkumného šetření k vypracování bakalářské práce na téma „**Škola a její partneři / Vztahová síť školy**“ .

Vaše odpovědi budou vyhodnoceny v rámci školy.

Vše je anonymní, prosím, nepodepisujte se.

1. Vyhledává mateřská škola spolupráci s partnery?

Prosím zatrhněte.

Ano

Ne

2. Uvedte podle Vás **5 nejvýznamnějších partnerů** z hlediska prospěšnosti pro mateřskou školu, kteří se nacházejí na území města Třebíče.

.....

.....

.....

.....

.....

3. U následně uvedených partnerů školy označte číslem jejich význam pro chod školy .

/ 1 = klíčový...5 = nepodstatný /

Rodiče	1	2	3	4	5
Město Třebíč - zřizovatel	1	2	3	4	5
Základní školy	1	2	3	4	5
Mateřské školy	1	2	3	4	5
Plavecká škola	1	2	3	4	5
Pedagogicko psychologická poradna	1	2	3	4	5
Odborný logoped	1	2	3	4	5
Orgány sociální péče	1	2	3	4	5
Vzdělávací instituce	1	2	3	4	5
Kulturní instituce/ knihovny, kina, divadla /	1	2	3	4	5
Sportovní a zájmová sdružení	1	2	3	4	5
Média a tisk	1	2	3	4	5
Dodavatelé	1	2	3	4	5
Firmy zajišťující údržbu a opravy	1	2	3	4	5

4. U partnerů v předchozím dotazu označených **č. 1** uveďte, v čem dle Vašeho mínění spočívá **jejich přínosnost** pro školu.

.....

.....

.....

.....

.....

5. U následně uvedených partnerů **označte křížkem**, jak často se s partnerem dostanete do pracovního kontaktu:

	Frekvence vztahů			
	Více jak 1x za měsíc	3 x za rok	1x za rok	Méně jak 1x za rok
Partneři				
Rodiče				
Město Třebíč - zřizovatel				
Základní školy				
Mateřské školy				
Plavecká škola				
Pedagogicko psychologická poradna				
Odborný logoped				
Orgány sociální péče				
Vzdělávací instituce				
Kulturní instituce/ knihovny, kina, divadla /				
Sportovní a zájmová sdružení				
Média a tisk				
Dodavatelé				
Firmy zajišťující údržbu a opravy				

6. Pokud existují v okolí školy subjekty, které by mohly být potencionálním partnerem školy a být pro chod školy přínosem, **uvedte**:

.....

Ve škole pracuji / **zatrhněte** /:

Budova I (ředitelství)

Budova II (sloučené pracoviště)

Pedagogický pracovník
 Provozní zaměstnanec

Pedagogický pracovník
 Provozní zaměstnanec

Děkuji za Vaše názory a spolupráci.