

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

Ústav pedagogiky a sociálních studií

**Diplomová práce**

Bc. Radka Hudečková

**EMOČNÍ INTELIGENCE JAKO PŘEDPOKLAD ÚSPĚŠNÉ  
KOMUNIKACE V POMÁHAJÍCÍCH PROFESÍCH:  
EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE PŘI ZAJIŠŤOVÁNÍ DOSTATKU  
MÍST V MATEŘSKÝCH ŠKOLÁCH**

Olomouc 2015

Vedoucí práce: PaedDr. Alena Jůvová, Ph.D.

**Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně, pod odborným dohledem vedoucího práce. Veškerá literatura a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, jsou řádně ocitovány a uvedeny v seznamu použité literatury.

V Olomouci dne 22. dubna 2015

Podpis .....

### **Poděkování**

Děkuji tímto PaedDr. Aleně Jůvové, Ph.D., za poskytnutí odborných konzultací, cenných rad a připomínek při zpracování diplomové práce.

Děkuji také všem účastníkům výzkumu za jejich ochotu.

# OBSAH

ÚVOD.....	1
1 EMOCE.....	3
1.1 Definice pojmu emoce .....	3
1.2 Emoce v našem životě .....	3
1.3 Limbický systém.....	4
1.4 Funkce a dělení emocí .....	5
2 EMOČNÍ INTELIGENCE .....	7
2.1 Historie pojmu emoční inteligence .....	7
2.2 Oblasti emoční inteligence .....	8
2.3 EQ versus IQ .....	8
2.4 Rozvoj emoční inteligence .....	10
3 KOMUNIKACE A EMOČNÍ INTELIGENCE .....	12
3.1 Vysvětlení pojmu komunikace .....	12
3.1.1 Verbální a neverbální komunikace .....	12
3.2 Komunikace ve veřejné správě.....	13
3.3 Efektivní komunikace a emoční inteligence .....	14
3.3.1 Soft skills – měkké dovednosti.....	17
3.3.2 Asertivní komunikace .....	18
3.4 Empatie .....	20
3.5 Emoční inteligence a syndrom vyhoření.....	22
3.6 Konflikt .....	24
4 PREPRIMÁRNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	27
4.1 Veřejná správa ve školství .....	27
4.2 Zřizovatelé mateřských škol.....	29
4.3 Instituce preprimárního vzdělávání v České republice.....	30

4.4	Statistické údaje v České republice.....	33
4.4	Preprimární vzdělávání v Evropě .....	38
5	VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ.....	48
5.1	Výzkumný cíl a výzkumné otázky.....	48
5.2	Výzkumný vzorek .....	49
5.3	Výzkumná metoda .....	50
5.4	Statistická data Zlínského kraje .....	54
5.5	Analýza a interpretace získaných dat.....	67
5.5.1	Otevřené kódování.....	67
5.5.2	Axiální kódování .....	82
5.5.3	Selektivní kódování .....	85
5.6	Diskuze a shrnutí.....	90
	ZÁVĚR .....	94
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	96
	SEZNAM ZKRATEK.....	102
	SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ .....	104
	SEZNAM PŘÍLOH.....	107

# ÚVOD

V posledních letech jsme mohli zaregistrovat problém nedostatku míst v mateřských školách. Kdy dochází ke zvýšené poptávce a tuto poptávku se nedaří zcela uspokojit.

Zřizovatelem státních mateřských škol jsou obce. Při řešení tohoto problému spolu musí představitelé jednotlivých obcí a mateřských škol vzájemně komunikovat a spolupracovat. Ale nejde jen o komunikaci mezi těmito aktéry, ale i o komunikaci s veřejností. A aby byla tato komunikace efektivní, má na ni vliv emoční inteligence. Touto vzájemnou komunikací bych se chtěla zabývat ve své práci.

Téma jsem si vybrala také proto, že jsem absolventkou bakalářského oboru učitelství pro mateřské školy, takže mě tato problematika zajímá i z osobního pohledu.

Má diplomová práce se skládá ze dvou částí, a to z části teoretické a z části praktické. V teoretické části se budu věnovat nejdříve vysvětlení pojmu emoce, který je s emoční inteligencí úzce spjat. Poté přistoupím již konkrétně k emoční inteligenci, uvedu její jednotlivé oblasti a možnosti jejího rozvoje. V další kapitole se budu podrobněji věnovat komunikaci. Nejdříve tento pojem vysvětlím a pak budu popisovat efektivní komunikaci, empatii a také se budu zabývat konfliktem, ke kterému můžeme při komunikaci dojít. Poslední, čtvrtá kapitola bude mít název preprimární vzdělávání. Vymeším, co to preprimární vzdělávání je a také zřizovatele mateřských škol. Poté přejdu k výčtu preprimárních institucí v České republice, poukážu na statistické údaje, které souvisí se zvýšenou poptávkou a nedostatečnou kapacitou preprimárních zařízení a to jak v České republice, tak i v Evropě.

Cílem mé praktické části bude zjistit, jaká opatření byla přijata pro zlepšení stavu v mateřských školách ve vybraných městech Zlínského kraje. Objasnit komunikaci mezi zřizovateli, řediteli MŠ a rodiči, jejichž děti nebyly do MŠ přijaty. A také zjistit, zda si zřizovatelé a ředitelé MŠ uvědomují důležitost emoční

inteligence při své práci. Zvolila jsem si kvalitativní výzkum, použiji při něm metodu rozhovoru. Rozhovory budu provádět nejprve s rodiči nepřijatých dětí, a poté se zřizovateli a řediteli mateřských škol. Tyto rozhovory budu analyzovat pomocí zakotvené teorie.

# 1 EMOCE

Dříve, než přistoupím přímo k emoční inteligenci, bych chtěla stručně rozebrat pojem emoce, který s emoční inteligencí souvisí.

## 1.1 Definice pojmu emoce

Když mluvíme o emocích, většina lidí si dokáže představit, co tento pojem znamená, dokáže jej i svými slovy charakterizovat. Odbornější pojetí definice už je však, jak se shodují mnozí autoři, složitější. Slovo emoce pochází z latinského slova *movere*, což znamená vzrušovat, emoce se tedy týkají naší psychiky. Hartl a Hartlová (2000, str. 138) uvádějí tuto definici emocí – „*Širší pojem než cit, zastřešující subjektivní zážitky libosti a nelibosti provázené fyziologickými změnami, motorickými projevy (gestikulace, mimika), stavy menší či větší pohotovosti a zaměřenosti (láska, strach, nenávisť, aj.), lze u nich zjišťovat směr přibližování či vzdalování, intenzitu a čas trvání....*“

## 1.2 Emoce v našem životě

Emoce mají v našem životě velký prostor, ovlivňují nás, a to z toho důvodu, že člověk není robotem, člověk cítí a na základě toho jedná. Jak zmiňuje Vogel (2010) emoce rozhodují o celém našem životě. Z toho vyplývá, že by se jim měla věnovat velká pozornost, nedocházelo k tomu však vždy. Dříve byla citová stránka podceňovaná ve prospěch intelektu. Dnes už tomu tak naštěstí není, velkou měrou k tomu přispěla Golemanova publikace o emoční inteligenci, kterou vydal v roce 1995.

Honzák (2013) upozorňuje na to, že emoce jsou rychlejší než rozum a ovlivňují nás více, než si mnozí dokážeme připustit. Emoce prožíváme ve všech situacích, i když si to ne vždy plně uvědomujeme. Již malé dítě komunikuje se světem prostřednictvím emocí. V sociálním životě mají emoce obrovskou



důležitost. Při jakémkoli jednání s druhým člověkem, ale i k sobě samému pociťujeme nějaké emoce, ať už jsou negativní, nebo pozitivní (Slaměnik, 2011).

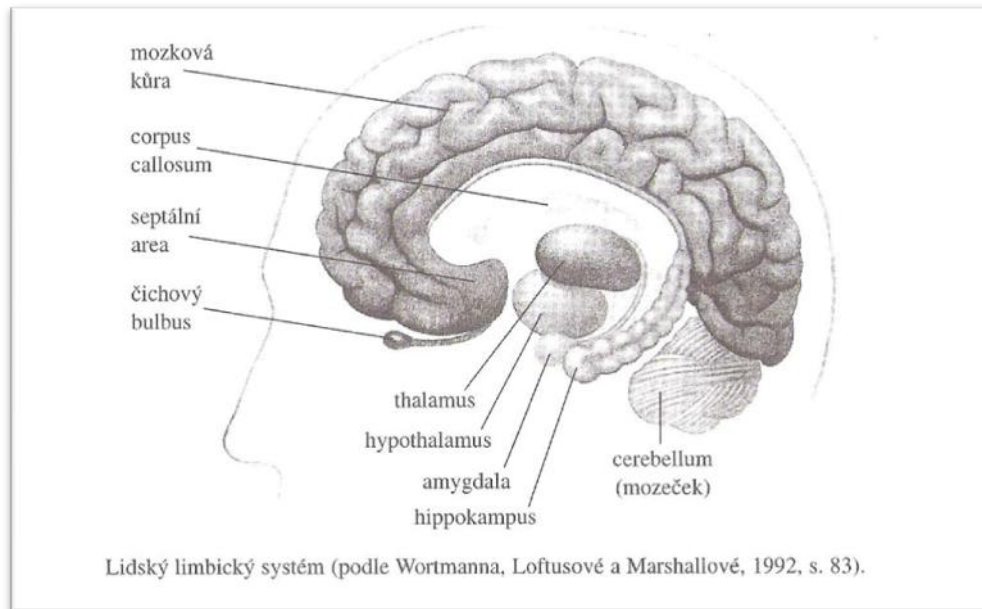
Práce s emocemi je důležitá proto, že nás dokážou ovládat. Jak píše Hájek (2012) dokážou nás omezit a zcela paralyzovat. Proto je v dnešní době taková pozornost kladena emocím a emoční inteligenci. Emoce jsou spojeny s celým naším tělem, dokážou ovlivnit jak naši psychickou stránku, tak i tělesné prožívání. Z toho důvodu je důležitá schopnost umět emoce řídit (Wilding, 2010).

Díky emocím může člověk reagovat na určitou situaci určitým chováním (Nakonečný, 2000). Pomáhají mu v životně nebezpečných situacích, jak píše Kanitz *„emoce reagují rychleji než rozum, pomáhají nám při plánování a rozhodování a jsou nástrojem komunikace“* (Kanitz, 2008, str. 16).

### **1.3 Limbický systém**

S emocemi v mozku souvisí limbický systém, který se skládá z amygdaly, hippocampu a septa. Amygdala má tvar mandle. LeDouxovy výzkumy vysvětlují funkci amygdaly jako *„hlídače citů“*, také ji označil za *„emoční počítač“*, kdy amygdala dokáže převzít vládu nad zbytkem mozku. V oblasti septa jsou centra slasti a bolesti a dochází zde k *„emocionálnímu hodnocení“* (Nakonečný, 2000, str. 93). Hippokampus označuje Goleman (1997) jako centrum *„emocionální paměti.“* *„Zatímco hippocampus si pamatuje prostá fakta, amygdala uchovává vzpomínky na citové zbarvení těchto skutečností“* (Goleman, 1997, str. 30). S limbickým systémem spolupracuje i hypothalamus, který je řídicím centrem tělesných funkcí (Nakonečný, 2000). Pro názornost uvádím obrázek.

Obrázek 1 – Lidský limbický systém (dle Wortmanna, Loftusové a Marshallové, 1992, str. 83 In Nakonečný, 2000).



## 1.4 Funkce a dělení emocí

Stuchlíková uvádí ve své publikaci následující funkce emocí:

- „*Interpersonální funkce – zvládání požadavků prostředí, obnovování narušené rovnováhy, změna kognitivních a behaviorálních hierarchií, asociativní paměti aj.*,”
- *sociální funkce – dyadická, skupinová a kulturní úroveň vzájemné výměny,*
- *vývojová funkce – emoční systém hraje ústřední roli v napomáhání dosahování vývojových mezníků ve všech životních obdobích“* (Stuchlíková, 2002, str. 87–95).

Ekman In Honzák (2013) vyzvedl šest základních emocí člověka, jedná se o údiv, radost, hněv, smutek, strach a odpor.

Emoce můžeme rozdělit dle různých hledisek. A to podle intenzity a délky trvání na:

- Afekt – velmi intenzivní, krátkodobá emoce,
- nálada – méně intenzivní, dlouhodobější emoce,
- vášně – intenzivní, dlouhodobá emoce (Suchý, Náhlovský, 2012, str. 20).

Další dělení je uvedeno v Psychologickém slovníku:

- nižší a vyšší emoce – kdy nižší jsou vlastní všem živočichům a vyšší jsou typické pouze pro člověka. Jde o emoce:
  - intelektuální,
  - etické a
  - estetické (Hartl, Hartlová, 2000, str. 138).

## 2 EMOČNÍ INTELIGENCE

Na úvod kapitoly uvádím definici pojmu emoční inteligence. Tento pojem se začal používat v 70. letech 20. století. Emoční inteligenci můžeme definovat jako „*Schopnost rozpoznat a pochopit své vlastní emoce a pocity ostatních lidí. Je to umění použít tato uvědomění pro ovládání svého chování a vztahů*“ (Bradberry, Greaves, 2013, str. 30).

Kanitz uvádí vzorec emoční inteligence a to – „*spojit pocity a myšlení a potom se rozhodnout*“ (Kanitz, 2008, str. 57).

V dnešní době se klade na emoční inteligenci větší důraz, než tomu bývalo dříve. Proč to tak je? Začali jsme si uvědomovat, že pouze vědomosti a znalosti nestačí. Lahnerová (2009) uvádí, že emoční inteligence ovlivňuje úspěšnost člověka až 80 %. Člověk, který je emočně gramotný, má lepší vztahy jak se svým okolím, tak i k sobě samému.

### 2.1 Historie pojmu emoční inteligence

Ačkoli v dřívější době byla upřednostňována inteligence rozumová, neznamená to, že inteligence emoční byla zcela přehlížena. Její kořeny můžeme spatřovat již u Platóna, který napsal: „*Věškeré učení má citový základ*“ (Wharam, 2014). Poté se různí autoři snažili o to, aby potvrdili, či vyvrátili teorii o vlivu emocí na život člověka. I přes tuto snahu byl kladen důraz na rozum a to až do roku 1995, kdy Goleman vydal publikaci o emoční inteligenci. Před vydáním této publikace se jedná spíše o období, ve kterém se kladl důraz na vědomosti a dovednosti. Na rozdíl od toho emoce a jejich vliv na náš život byly poněkud přehlíženy. Poté nastává dle Ambry období „*kdy cit začíná vítězit nad rozumem*“ (Ambra, 1999, str. 7). V dnešní době je již emoční inteligence považována za důležitou a to jak pro osobní, tak i pro profesní život. Dostala se do povědomí lidí, což je dle mého názoru pozitivní, především u těch, kteří ve svém zaměstnání pracují s druhými lidmi, ale nejde jen o zaměstnání, emoční inteligence se objevuje a pozitivně formuje všechny vztahy s druhými lidmi. Goleman (2000) ve

své knize uvádí, že nastala nová doba v nahlížení na člověka – už ne jen z pohledu jak je člověk inteligentní, jaké má vzdělání, ale velmi důležité je přihlížet i k inteligenci emoční. Jak sám řekl, je „*důležité být chytrý jinak*“ (Goleman, 2000, str. 14).

## 2.2 Oblasti emoční inteligence

Goleman uvádí následující oblasti emoční inteligence:

- Znalost vlastních emocí – sem řadí sebeuvědomování, kdy si člověk uvědomuje své slabé stránky a také o nich dokáže hovořit,
- zvládnutí emocí – tato oblast vyplývá ze sebeuvědomování, když člověk zná své slabé stránky, dokáže s nimi i pracovat,
- schopnost sám sebe motivovat – neboli sebemotivace, kdy chceme dosahovat dobrých výsledků kvůli výsledkům samotným, ne kvůli tomu, že musíme,
- vnímavost k emocím jiných lidí – tato vnímavost nám pomáhá při rozhodování a
- umění mezilidských vztahů – které závisí na tom, umět se vcítit do emocí druhých lidí a na základě toho s nimi jednat vhodným způsobem (Goleman, 1997, str. 50–51).

Podobně jako Goleman, tak i Bradberry a Greaves (2013) emoční inteligenci rozdělují do dvou oblastí, a to na osobnostní a sociální dovednosti. Do osobnostních dovedností řadí, stejně jako Goleman sebeuvědomování a self-management, což je zvládnání vlastních emocí. Toto se týká konkrétně člověka samotného, na rozdíl od sociálních dovedností, které se projevují ve vztahu k druhým lidem. Zde se jedná o sociální povědomí a řízení vztahů.

## 2.3 EQ versus IQ

Inteligenci charakterizují Hartl a Hartlová v Psychologickém slovníku jako: „*Schopnost učit se ze zkušenosti, přizpůsobit se, učit se nové problémy,*

*používat symboly, myslet, usuzovat, hodnotit a orientovat se v nových situacích na základě určování podstatných souvislostí a vztahů“ (Hartl, Hartlová, 2000, str. 233).*

Existují testy, které měří rozumovou inteligenci. Tyto testy jsou zaměřeny na zkoumání „*logického myšlení, analytického myšlení, jazykové schopnosti a prostorové orientace.*“ Podle této definice můžeme odvodit, že inteligence a emoční inteligence jsou dva odlišné pojmy, které se ale vzájemně doplňují (Wilding, 2010, str. 22).

Z výzkumů vyplývá, že inteligence je vrozená, do jisté míry ji však člověk může v průběhu života ovlivnit a to především působení prostředí. Na rozdíl od toho inteligence emoční není dána dědičností a my ji v průběhu našeho života můžeme rozvíjet a zdokonalovat (Bradberry, Travis, 2013).

Rozdílem je také to, že IQ se dá jednoduše zjistit z testů, které jsou vyvinuty přímo pro zjištění její výše, na rozdíl od toho EQ se měřit nemůže (Wharam, 2014).

A jaký je vztah mezi IQ a EQ? Velmi hezky a jednoduše rozdíl mezi IQ a EQ popisuje Wharam (2014) a to že EQ je „*schopnost cítit*“, zatímco IQ je „*schopnost myslet*“, neboli „*EQ je pro srdce tím, čím je IQ pro mozek.*“ Ovšem je nutné si uvědomit, že se jedná o poetické vyjádření, jelikož jak jsme si vysvětlili výše, emoční inteligence souvisí s limbickým systémem, který můžeme najít v mozku člověka. Jde tedy spíš o básnické přiblížení pojmu, nikoli o vědecké (Wharam, 2014 str. 12).

Proběhlo množství výzkumů, jejichž výsledky říkají, že když má člověk vysoké IQ neznamená to automaticky, že jeho EQ bude také na vysoké úrovni. Tyto výzkumy přispěly k vysvětlení toho, jak je možné, že lidé, kteří mají průměrnou inteligenci, jsou v některých případech úspěšnější než ti, kteří mají IQ na velmi vysoké úrovni. A proto není možné předvídat EQ podle výše IQ (Bradberry, Travis, 2013).

## 2.4 Rozvoj emoční inteligence

Jak jsem zmiňovala již výše, emoční inteligence se v průběhu života může různě vyvíjet. Důležité je, uvědomit si, její přínos pro náš život a tím pádem začít pracovat na jejím rozvoji. Velmi podrobný plán rozvoje nabízí Bradberry a Greaves ve své knize s názvem Emoční inteligence, která byla vydaná v roce 2013. Popisují zde akční plán pro rozvoj EQ. Jedná se o návod, který je rozdělen dle jednotlivých oblastí – sebeuvědomování, self-management, sociální povědomí a řízení vztahů.

Strategie pro sebeuvědomování je určena k tomu, aby člověk poznal sám sebe takového, jaký skutečně je. Zde popisují následující body – nerozdělovat své pocity do škatulek na dobré a špatné, ale uvědomit si, že každý pocit je důležitý; znát své vlastní pocity; nevyhýbat se emocím, ale čelit jim; umět si vytvořit racionální odstup, kdy dojde ke zpomalení a zpracování všech informací a teprve potom, na základě toho, adekvátně reagovat; být objektivní; uvědomit si, že emoce vznikají samy od sebe, nedá se jim poručit a z toho důvodu je důležité umět hledat zdroje našich emocí; znát své hodnoty a postoje a dbát na to, aby byly v souladu s našimi činy (Bradberry, Greaves, 2013, str. 71–90).

Další oblastí je strategie pro self-management, zde se jedná o následující – když jsme v nějaké stresové situaci, máme správně, zhluboka dýchat, což ovlivní naši schopnost ovládat se a my tak zapojíme svou racionální část mozku. Ve chvíli, kdy se nás zmocní nezvladatelné emoce, máme napočítat do deseti, což nám poskytne čas na přemýšlení, místo toho, abychom „vybuchli“. Máme si také představovat svůj úspěch a procvičovat tak své dovednosti zvládnutí emocí. Nezapomenout na dostatečný spánek, abychom mohli mít jasnou mysl; pokud máte nějaký problém, promluvte si o něm s člověkem, který je nestranný; chtějte se učit od druhých lidí v každé situaci; důležitý je také čas na odpočinek a odreagování se, kdy je vhodné zařadit nějakou fyzickou aktivitu, abychom se uvolnili, oddechli se a „dobili“ svůj mozek pomocí serotoninu a endorfinu, které se během těchto činností vyplavují (Bradberry, Greaves, 2013, str. 98–128).

Strategie sociálního podvědomí spočívá v tom, že si člověk musí uvědomit, že se vše netočí jen kolem něho a že musí brát ohledy i na ostatní. Zahrnuje tyto body – všímat si druhých lidí, oslovovat je jejich jmény; sledovat řeč těla druhých; při společných setkáních si nedělat poznámky, ale plně druhému naslouchat; snažit se, aby naše myšlenky nebyly odváděny jinam a plně se na druhého soustředit; žít v přítomnosti, jelikož minulost už je za námi a budoucnost teprve před námi; všímat si svého okolí; pozorovat lidi a snažit se je pochopit (Bradberry, Greaves, 2013, str. 130–158).

Všechny předchozí body pomáhají v tom, abychom správně vnímali emoce druhých lidí.

Jako poslední se zmiňují o strategii pro řízení vztahů, která nám umožňuje přizpůsobit své emoce chování druhých lidí. Je důležité – být ke druhým lidem otevřený; snažit se, aby komunikace s druhými byla efektivní; uvědomit si, že lidé věří více tomu, co vidí, než tomu, co slyší. Brát na vědomí pocity druhých lidí, reagovat na ně adekvátně; případně pokud dojde ke konfliktu, vysvětlit jim, proč reagujeme tak, jak reagujeme (Bradberry, Greaves, 2013, str. 165–200).

Ze všeho nejdůležitější je, jak uvádí Wilding (2010) být spokojený a přijímat sebe samého takového, jaký člověk je.



### 3 KOMUNIKACE A EMOČNÍ INTELIGENCE

Komunikační dovednosti jsou pro život člověka ve společnosti bezpochyby nepostradatelné, jelikož člověk se s ostatními lidmi střetává a komunikuje dennodenně. Ne vždy je tato komunikace ideální, může ji ovlivňovat řada faktorů jako je například postoj k osobě, se kterou máme komunikovat, postoj k sobě samotnému, naše nálada, náš temperament a řada dalších věcí. Proto je dle mého názoru nutné uvědomovat si důležitost naší komunikace a to především v zaměstnáních, kde je potřeba spolupracovat s ostatními lidmi. Do této oblasti spadá i veřejná správa, kdy úředníci musí komunikovat s lidmi.

#### 3.1 Vysvětlení pojmu komunikace

Jak píše Mikuláščík (2003) slovo komunikace pochází z latiny (*communicare*) a znamená spojovat, sdílet. Hyhlík a Nakonečný In Svatoš (2005) definují komunikaci jako: „*Proces, jehož se aktivně účastní osoba sdělující určitý obsah (komunikátor) a osoba přijímající obsah (komunikant). Role osob se může měnit (jde-li o dialog) nebo setrvat (jde-li o monolog)*“. DeVito (2001) rozděluje komunikaci na intrapersonální – kdy člověk komunikuje sám se sebou, interpersonální – komunikace s druhým člověkem, dále komunikaci malých skupin – kde se účastní více osob a komunikaci veřejnou – kde je hlavním cílem někoho informovat a přesvědčovat.

Komunikace plní několik funkcí a to informativní, přesvědčovací, posilovací a motivující, zábavnou, vzdělávací a výchovnou, socializační a společensky integrující, osobní identity, poznávací, svěřovací a únikovou (Mikuláščík, 2003).

##### 3.1.1 Verbální a neverbální komunikace

Komunikace obsahuje dvě složky a to:

- verbální (digitální) – tu tvoří slova a

- neverbální (analogovou) – do této složky patří vše, co komunikaci doprovází, jedná se o:
  - zrakový kontakt,
  - mimiku,
  - kineziku – celkové pohyby těla a chůze,
  - gestiku – především pohyby rukou,
  - haptiku – doteky a podání rukou,
  - proxemiku – vzdálenost od druhých lidí,
  - teritoalitu – prostor a jeho obsazení,
  - posturologii – polohy těla,
  - paralingvistiku – zabarvení hlasu, rychlost a plynulost řeči, sílu a tón hlasu a
  - jiné znaky, které se týkají úpravy našeho zevnějšku, našeho písma apod. (Praško, Prašková, 2007).

Při komunikaci je důležité, aby tato verbální i neverbální složka, byla ve shodě. Verbální složku můžeme jednoduše ovlivnit, je vědomá. Neverbální složka je spíše nevědomá, dá se hůře ovlivnit, mnohdy si ji člověk ani neuvědomuje. Efektivní neverbální složka komunikace vede podle Hartleyho (2004) k účinné komunikaci, na rozdíl od neefektivní složky neverbální komunikace, jejíž důsledky mohou být až destruktivní. Dále také uvádí, že verbální komunikaci tvoří jenom 7 % komunikace a 93 % tvoří neverbální komunikace, a tuto ještě rozděluje a to tak, že 38 % zahrnuje náš tón, tempo, hlasitost apod. a zbylých 55 % tvoří vizuální vjemy.

Proto, je velmi důležité si uvědomit, že když s někým mluvíme, měli bychom si všimnout i signálů, které vysílá jak naše tělo, tak i tělo druhého člověka, se kterým komunikuje, jelikož se jedná o velký zdroj informací.

### **3.2 Komunikace ve veřejné správě**

V praktické části se zaměřuji na komunikaci ve veřejné správě. Tato komunikace má svou strukturu a vymezené pozice aktérů. Jedná se o komunikaci,

kteřá má oficiální charakter a je „*prostředkem demokracie, ale také ovládní lidí*“ (Heger, 2001, str. 21).

Jedná se o komunikaci, která je zaměřená na člověka a má tři důležité základní stavební kameny – autentický postoj, přijetí druhého a empatické porozumění. Je důležité, aby všechny osoby, které se účastní komunikace, intenzivně naslouchali, z toho plyne potřeba zájmu o osobu mluvčího (Motschnig a Nykl, 2011).

Při této komunikaci mohou často vznikat konflikty, například kvůli tomu, že pro klienta úřadu může být složitá a také tím, že ji nemůže příliš ovlivnit. Ze strany úředníka zase zejména kvůli tomu, že veřejnost na ně klade stále vyšší a vyšší požadavky, dále dochází k tomu, že se musí dodržovat určitá organizační struktura a tak se často stává, že ten, kdo komunikuje s klientem, nevyřizuje jeho záležitosti přímo, ale prostřednictvím jiné osoby uvnitř úřadu, dalšími velmi důležitými faktory jsou čas a vzájemná empatie (Heger, 2001).

A jací by měli být úředníci ve státní správě? Podle Pekové, Pilného a Jetmara (2005) by mělo jít o vzdělaného člověka, který má široký kulturní rozhled, který se chce dále vzdělávat a rozvíjet ve své profesi, musí mít určité právní povědomí, organizační schopnosti, umět aktivně řešit problémy a důležité je, aby uměl efektivně komunikovat s občany.

### **3.3 Efektivní komunikace a emoční inteligence**

Ve veřejné správě se tedy setkávají dva lidé, kteří spolu potřebují komunikovat a vzájemně se ovlivňují. Klade se důraz na efektivní komunikaci, která vede k dosažení cíle. „*Dobrá dovednost komunikovat a naslouchat je klíčovou složkou emoční inteligence*“ (Wilding, 2010, str. 171). Dále Wilding (2010) uvádí, že komunikace je důležitá z důvodu:

- předávání informací,
- umět požádat o to, co chceme,
- sdělit své pocity,

- pochopení pocitů druhých lidí a
- dosahování cílů a výsledků.

Caruso a Salovey definují čtyři emoční dovednosti pro správnou komunikaci:

- „číst v lidech (rozpoznávat emoce),
- dostat se do určité nálady (používání emocí),
- předpovídat emoce (porozumění emocím) a
- zacházet s pocity (ovládání emocí)“ (Caruso a Salovey In Wilding, 2010, str. 193).

Pro efektivní komunikaci v pomáhajících profesích je důležité prosociální chování, které je definováno jako: „*akt chování vykonávaný ve prospěch druhého člověka nebo skupiny osob, jako pomáhající chování, jehož cílem je přinést užitek jiným*“ (Heger, 2012, str. 166). Prosociální chování je dáno mírou empatie a schopností komunikovat s různorodými jedinci, se kterými člověk přichází při své práci do styku. Hájek (2012) ještě upozorňuje na nepodmíněné pozitivní přijetí, kdy se jedná o to, abychom respektovali druhého člověka takového jaký je, s jeho názory a postoji. V podstatě se jedná o určitou otevřenost, a to v tom smyslu, že nejsme zaslepeni pouze svými názory a postoji, ale jsme ochotni vidět i názory druhých lidí.

Wilding (2010) popisuje, že aby byla komunikace efektivní, je důležité aktivně naslouchat druhému člověku, dále udržovat přiměřený oční kontakt, pozitivní odezva (a to verbální i neverbální), také respektovat názor druhých lidí, což podle mě činí lidem problémy a také si musíme uvědomit důležitost řeči těla.

Aby člověk reagoval dle zásad emoční inteligence, tak jeho reakce musí být přiměřená, musí si uvědomovat své emoce a emoce druhého člověka a tomu komunikaci přizpůsobovat, velmi důležitá je vlastnost empatie (Vybíral, 2005).

Je důležité si uvědomit, že v dnešní době už nejde jen o to, vybrat na pracovní pozici člověka, který je nejlepší, ale o to, vybrat člověka, který je nejvhodnější – což se týká emoční inteligence, jeho ovládání emocí, vztahy s druhými lidmi (Psychologie dnes, leden 2015, str. 54–55).

Konstruktivní dialog popisuje Medlíková (2007), kdy uvádí fáze, které je důležité dodržovat, jedná o:

1. vstupní fázi – ve které probíhají různé rituály, jako je vzájemné pozdravení, podání si rukou a podobně,
2. analytickou fázi – kde jsou sdělovány prvotní informace, důležité je vzájemné naslouchání a rozbor situace,
3. syntetickou fázi – zde se setkáváme s různými návrhy, dochází k řešení kritických míst, ke snaze o kompromis, vzájemnou dohodu a
4. bilanční fázi – kde dojde ke shrnutí a ukončení dialogu.

Praško a Prašková (2007) uvádějí termín sociální zdatnost a popisují jej jako „soubor dovedností, které nám umožňují sdělit druhým, jak se cítíme, co prožíváme, co od nich potřebujeme“ (Praško, Prašková, 2007, str. 15). Tuto zdatnost se můžeme naučit několika způsoby a to při pozorování jiných osob, při hraní rolí v simulovaných situacích a při sociálním posilování, které nám je poskytováno zpětnou vazbou od druhých lidí.

Naše sdělování má být podle Medlíkové (2007, str. 42) „Krátké, srozumitelné, jednoznačné a má obsahovat základní myšlenku.“ Praško, Prašková (2007) uvádí nejčastější komunikační zlozvyky, kterých je potřeba se při sdělování vyvarovat, jedná se o:

- neupřímnost,
- nejasnost a nekonkrétnost sdělení – kdy mu posluchač nerozumí a musí si ho nějak vysvětlit sám,
- přehánění,
- značkování – kdy druhého člověka „označujeme“, místo toho, abychom mu sdělili náš pocit z jeho chování,
- nadměrné zobecňování – když něco slyšíme a hned to zobecníme na celou skutečnost,
- překrucování skutečnosti,
- nesoulad slovního a mimoslovního projevu,

- únik od tématu – pokud je nám třeba téma nepříjemné, snažíme se mu vyhnout a „skákat“ na téma jiné, které je pro nás „bezpečnější“, ale musíme si uvědomit, že taková komunikace nikam nevede a
- přehnané emoční reakce – kdy na něco reagujeme neúměrně a neadekvátně podnětu.

A tak, jako se mohou vyskytovat zlovyky při sdělování, můžeme je najít i u naslouchání, a to:

- čtení myšlenek – do sdělení druhého člověka vkládáme svůj význam, podle toho, co předem očekáváme,
- přerušování druhého a skákání do řeči,
- nereagování na sdělení – kdy neposkytujeme druhému zpětnou vazbu, což na něj může působit tak, jako bychom ho ignorovali a
- neverbální odmítání – zde jde o nesoulad verbální a neverbální složky řeči (Praško, Prašková, 2007).

### **3.3.1 Soft skills – měkké dovednosti**

Zde, bych chtěla krátce popsat měkké dovednosti, které jsou při efektivní komunikaci velmi důležité.

Kühlingerová a John uvádí, že termín měkké dovednosti znamená to, „...*jak dobře se dokážeme vypořádat nejen s lidmi a jejich způsoby chování, ale také se sebou samým*“ (Kühlingerová a John, 2007, str. 13). Jsou protikladem k tzv. hard skills, neboli tvrdým dovednostem, které se týkají odborných vědomostí a dovedností. V dnešní době už nejde jen o to, co člověk umí z hlediska jeho odbornosti, ale i o to, jak dokáže vycházet se sebou samým a s druhými lidmi.

Mezi měkké dovednosti řadíme:

- komunikační dovednosti – to, jak člověk dokáže komunikovat s druhým člověkem,

- zdravé sebevědomí – jedná se o to, aby člověk znal sám sebe, své silné a slabé stránky, hranice a možnosti,
- schopnost vcítit se (empatie) – jak se vyjádřil psycholog Adler In Kühlingerová a John, 2007, str. 47) „*Vidět očima druhého, slyšet ušima druhého a cítit jeho srdcem.*“
- schopnost týmové spolupráce – znát svou roli v týmu, přizpůsobit se mu, přizpůsobit mu také svůj cíl, vzájemně si důvěřovat a chovat se férově,
- schopnost přijímat kritiku a účinně kritizovat – člověk si musí být vědom toho, že není dokonalý, že každý má své nedostatky a pokud tyto nedostatky zná, může na nich pracovat a změnit je, tedy dále se rozvíjet,
- analytické myšlení – jedná se o to rozpoznat problémy a úspěšně je vyřešit,
- důvěryhodnost – což znamená pro druhého člověka to, že se na nás v kritické situaci může spolehnout,
- disciplína a sebeovládání,
- zvědavost – jedná se o zjišťování informací, které jsou potřebné k řešení různých problémů,
- schopnost zvládat konflikty a
- schopnost prosadit se – a to díky tomu, že druhého přesvědčíme o svém názoru (Kühlingerová a John, 2007).

### 3.3.2 Asertivní komunikace

Při jednání s druhými lidmi je vhodné znát a používat asertivní komunikaci. Jedná se takovou komunikaci, kde:

- „*rádi hledáte řešení problémů, aby byli všichni spokojeni,*
- *jste natolik silní, že dokážete hájit svá práva v klidu,*
- *dokážete bez pocitu zahořklosti akceptovat fakt, že ostatní lidé mají svá práva*“ (Wilding, 2010, str. 183).

Naše chování může být agresivní, pasivní, manipulativní či asertivní. Pro přehlednost uvádím tabulku se znaky tohoto chování.

Obrázek 2 – Pasivita a agresivita (Praško, Prašková, str. 28).

<p><b>Pasivní chování:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ základní rys: přizpůsobivost požadavkům druhých</li><li>▶ způsoby: bezbrannost, ustupování, vyhýbání se konfliktům</li><li>▶ důvod: závislost na druhých a jejich hodnocení</li><li>▶ role: „chudáčka“, „obětavého dobráka“</li><li>▶ styl: prohra-výhra nebo prohra-prohra</li><li>▶ možný důsledek: zneužívání druhými, sociální fobie, deprese</li></ul>
<p><b>Agresivní chování:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ základní rys: prosazování na úkor jiných</li><li>▶ způsoby: obviňování okolí, nátlak, moralizování</li><li>▶ důvod: skrytá potřeba zvýšení sebevědomí</li><li>▶ role: „diktátor“, „kontrolor“, „mravokárce“</li><li>▶ styl: výhra-prohra</li><li>▶ možný důsledek: odcizení od druhých, hysterie a obsedantně-kompulzivní porucha</li></ul>

Obrázek 3 – Manipulace a asertivita (Praško, Prašková, str. 29).

<p><b>Manipulativní chování:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ základní rys: sleduje cíl nepřímou</li><li>▶ způsoby: vyvolávání pocitů viny, lichocení, apely na morálku</li><li>▶ důvod: sobectví, potřeba zvýšit si sebevědomí, vnitřní prázdnota</li><li>▶ role: „oběť“, „světice“</li><li>▶ styl: skrytá výhra-prohra</li><li>▶ možný důsledek: neschopnost opravdovosti ve vztazích, hysterie</li></ul>
<p><b>Asertivní chování:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ základní rys: přímé, otevřené, sebevědomé, klidné</li><li>▶ způsoby: respektující sebe i druhého, kompromisy</li><li>▶ důvod: úcta k sobě i druhým, čestnost, odvaha</li><li>▶ role: „sebe sama“</li><li>▶ styl: výhra-výhra</li><li>▶ možný důsledek: plné psychické zdraví</li></ul>



Lahnerová (2009) uvádí, že asertivní komunikace nám umožňuje překonat působení emocí, jelikož můžeme regulovat své chování, a také je tato komunikace jednou z prevence vzniku syndromu vyhoření.

Praško a Prašková (2007) popisují metodu asertivních obligací, kdy obligace znamená závazek. Jde tedy o to být asertivní, ale brát větší ohled na pohodu partnera. Tato metoda funguje tak, že před nebo po asertivní reakci sdělujeme druhému své pocity. Jde o vysvětlení, empatii, kompromis, apod. Cílem je vyhnout se jakémukoli konfliktu, který je nežádoucí. Jak uvádí Lahnerová (2009, str. 158) jde o „*ohleduplnější asertivitu*“, kdy tím, že druhému člověku podáme své vysvětlení, on nás dokáže lépe pochopit a oba dva se snažíme o společný kompromis.

Co je potřeba, aby člověk uměl, aby byl schopen jednat asertivně?

- *„Znát sám sebe,*
- *jasně formulovat cíle,*
- *efektivně komunikovat,*
- *aktivně naslouchat,*
- *umět zvládat konflikty,*
- *umět zvládat stres a*
- *kreativně reagovat“* (Lahnerová, 2009, str. 13).

### **3.4 Empatie**

Empatie je v Psychologickém slovníku definována jako: „*Schopnost vcítit se do pocitů a jednání druhé osoby, je součástí emoční inteligence*“ (Hartl, Hartlová, 2000, str. 138). Wharam (2014) uvádí ještě detailnější definici a to: „*Schopnost představit si sebe sama na místě druhého člověka a porozumět pocitům, touhám, názorům a činům ostatních*“ (Wharam, 2014, str. 127). Z toho vyplývá to, že aby byl člověk empatický, musí mít i určité zkušenosti, aby se do pocitů druhých dokázal vžít, a také to, že na základě empatie dokáže druhého pochopit, vžít se do něj, což vede k předcházení konfliktů z nedostatku pochopení druhého. Nejedná se ale o to, aby člověk s druhými vždy jen souhlasil, jde jen o to dokázat si

představit, jak by se cítil on, kdyby byl v jeho situaci. Nejdůležitější je umění naslouchat, jak píše Goleman: „*Dobře naladěné ucho je samou podstatou empatie*“ (Goleman, 2000, str. 141). Wharam (2014) ještě upozorňuje, abychom si nepletli to, co slyšíme s nasloucháním. Ke slyšení potřebujeme pouze uši, nic jiného, kdežto naslouchání je aktivnější proces. Nejedná se pouze o pasivní poslouchání druhého člověka, nejde jen o to, soustředit se na jeho slova, mnohdy je důležitější řeč jeho těla. Když je člověk empatický, může lépe naslouchat druhému, dokáže se vžít do jeho situace a snaží se tak druhému pomoci, jelikož si uvědomuje, jak se cítí. Dle mého názoru by empatie měla být vlastností každého člověka, který pracuje s lidmi, a to včetně úředníků. Ale je tomu tak vždycky? Ze svého okolí znám, že když má jít někdo něco vyřídit na úřad, není z toho moc „nadšený“, často také slýchávám, že úředníci jsou příliš nadřazení, nesnaží se druhému pomoci, tváří se, že jsou velmi důležití, oproti ostatním lidem, kteří za nimi přišli. Ale v čem jsou rozdílní než oni? Nemůžeme ovšem bagatelizovat, tady opravdu záleží na jednotlivém člověku, na jeho míře emoční inteligence. Tak, jak je každý člověk jiný, tak je i jiný každý úředník, lékař, prodavač apod. Rozhodně by si však každý měl uvědomit, že empatie je opravdu důležitá, aby nedošlo ke stavu, který Prekopová (2004) uvádí jako „*emoční hloupost*“.

Prekopová také popisuje schopnosti, kterými se vyznačuje empatický člověk, jedná se o:

- „*spolehlivé vnímání sebe sama, sebereflexe, včetně vědomí vlastní identity,*
- *úcta k druhému,*
- *sociální připravenost vzdát se sám sebe ve prospěch ostatních, vzdát se i sebelásky a namísto toho vzít ohledy na ostatní,*
- *schopnost představit si situaci druhého i schopnost mentální kombinace potřebné k nabídnutí vhodné pomoci – emoční inteligence*“ (Prekopová, 2004, str. 111).

Empatičtí lidé navazují dobré vztahy s ostatními, nemají problémy s komunikací, dokážou druhé pochopit, i když s nimi nemusí souhlasit a umí odpouštět (Wildingová, 2010). Rychtaříková (2008) uvádí, že empatický člověk není takový, který se všemi souhlasí, ale takový, který dokáže rozumět a nesoudí.

Musíme si ovšem uvědomit jedno rčení – všeho s mírou, čímž mám na mysli, že pokud je člověk empatický až příliš, bere si na sebe velkou zátěž. Je důležité být empatický, ale na druhou stranu, nemůže způsobovat přílišná empatie pro člověka dlouhodobý stres? Když například nedokážeme druhému pomoci, jelikož to není v našich silách, kompetencích? Nemůže pak u člověka dojít, v krajním případě, až k syndromu vyhoření? Goleman (2000) upozorňuje na stres z empatie, kdy si člověk bere problémy druhých příliš k srdci, nadměrně se jimi trápí, k takovému stresu dochází u lidí s nadměrnou mírou empatie. Proto radí být soucitný, ale zároveň je důležité sebeovládání.

### **3.5 Emoční inteligence a syndrom vyhoření**

Na prvním místě bych chtěla uvést definici tohoto syndromu. Když se podíváme do literatury, můžeme vidět v definicích odlišnosti. Některé pohlíží na syndrom vyhoření ze široka, jiné tento pohled zužují. Maroon (2012) uvádí prvky, které mají tyto definice společné, jedná se o:

- u každého člověka syndrom vyhoření probíhá individuálně,
- jde o duševní proces,
- jedná se o nepříjemný stav, při kterém se objevuje citový tlak,
- nevyvolává pouze fyzické vyčerpání, ale také emocionální,
- dochází ke změně postojů a chování nejen k sobě samému, ale i k ostatním lidem (klientům),
- jedná se o chronický stav,
- není to nemoc, ale na jejím základě mohou nemoci vznikat,
- vyhoření se objevuje jako reakce na problémy západních společností (individualismus, soutěživost, výkonnost, seberealizace a sociální odcizení).

Jak souvisí emoční inteligence se syndromem vyhoření? Syndrom vyhoření bývá způsoben dlouhodobým stresem. Stres definuje Prieb (2015) jako: „*subjektivní stav, ve kterém má dotyčný pocit, že je vystavený obtížné situaci nebo nepříjemným okolnostem, kterým se nemůže vyhnout ani je nemůže ovlivnit ve svůj*

*prospěch*“ (Prieß, 2015, str. 14). Stres může mít různé příčiny, mezi jednu z nich patří komunikace s lidmi. Syndrom vyhoření vzniká především u lidí, kteří pracují pro druhé lidi. Honzák (2013) uvádí, že ti, kteří pracují s lidmi, to mají složitější než ti, kteří pracují s neživým materiálem. Tedy alespoň v oblasti emocionální. Tito lidé, by měli být empatičtí, ale tato empatičnost je může vyčerpávat, protože tak dochází ke spoluprožívání problémů. Jak již řekl Albert Schweitzer: „*Kdo se odhodlá konat dobro, nesmí očekávat, že mu lidé budou odklízet kameny z cesty*“ (Schweitzer In Honzák, 2013, str. 60). Důvodem syndromu vyhoření mimo jiné je mentální zátěž člověka, nedostatek uznání a podpory (Maroon, 2012). Ve veřejné správě se člověk dostává do kontaktu s lidmi, kteří jsou na něm závislí, což může podle Poschkampa (2013) přispívat ke vzniku syndromu vyhoření. Další příčinou může být to, že absolvent po škole nastoupí na nové pracovní místo plný elánu a nadšení z práce s vidinou toho, jak bude ostatním lidem se svým přístupem pomáhat. Brzy poté zjistí, že to není vždy zcela možné a v jeho silách a začíná postupně ztrácet ideály. Jak jsem četla trefný název článku o vyhoření: „*Kdo hoří, může vyhořet.*“

Jak můžeme poznat syndrom vyhoření? Tento syndrom se projevuje jak v oblasti fyzické, emoční, kognitivní, tak i v chování člověka.

Maroon (2012) ve své knize píše o chování sociálního pracovníka, který je postižený syndromem vyhoření. Tato charakteristika jde vztáhnout i na jiné profese, proto ji na tomto místě uvádím. Jedná se o:

- jeho cíle jsou skromnější, než tomu bývalo dříve,
- schovává se za jiné viníky,
- klesá jeho empatie – toto může dojít až k tomu, že klienti se pro takového člověka stávají tzv. trnem v oku, může k nim pociťovat až nenávisť,
- snaží se získat osobní výhody – ti, kteří chtějí pomáhat druhým lidem a pracují s nimi, jsou zpravidla altruisté, ale tato vlastnost se pomalu s tím, jak přichází syndrom vyhoření, ztrácí, až vymizí zcela,
- může to dojít až k tomu, že člověk se svého povolání vzdá.

Maslachová (In Křivohlavý, 2012, str. 85 – 86) popisuje čtyřfázový průběh vyhořívání:

- „*Idealistické nadšení a přetěžování,*
- *emocionální a fyzické vyčerpání,*
- *dehumanizace druhých lidí jako obrana před vyhořením a*
- *terminální stádium*“ – kdy dojde u člověka k jeho sesypání se.

To, jak rychle, a zdali vůbec, u člověka dojde k syndromu vyhoření, záleží také na jeho vlastnostech. Rychleji vyhoří osoby, které jsou až příliš citově zaujatí a mají stanovenou vysokou laťku. Důležité je naše sebepojetí, tedy to, jak člověk sám sebe vnímá a komunikuje s okolním světem. Když se vnímá pozitivně, tak méně často cítí vyčerpání a odosobnění (Maroon, 2012).

Honzák (2013) uvádí důležitou vlastnost a to odolnost, dále uvádí, jak tuto odolnost rozvíjet:

- být přesvědčen o svých pozitivních schopnostech,
- najít smysl svého života a to spíše ve vztazích než v materiálních hodnotách,
- vytvořit si svou „smečku“, což je pro člověka, který je společenskou bytostí zcela přirozené,
- nezaběhnout do rutiny a pracovat se změnou,
- být optimista,
- důležité je starat se o sebe samého, o své potřeby, zájmy, apod.

### **3.6 Konflikt**

Konflikty v komunikaci vznikají poměrně často a z různých důvodů, a i když se jim člověk snaží vyvarovat, ne vždy se mu to podaří. Do konfliktní situace se může dostat kdokoliv. Důležité je však to, jak člověk na takový konflikt zareaguje, jak ho vyřeší.

Pojem konflikt pochází z latiny, kdy *conflictus* znamená střet, srážka. Můžeme jej proto definovat jako „*střet něčeho s něčím*“ (Plamínek, 2009, str. 14).

Baumová (2009) popisuje vnitřní konflikt a dva lidi v konfliktu. Kdy vnitřní konflikt je konflikt člověka samotného se sebou. Aby byl správně vyřešen, je potřeba jej nejprve správně identifikovat. Konflikt, který probíhá mezi lidmi navzájem, vzniká především z protikladnosti lidí. Měchurová (2008) uvádí, že mezilidské kontakty vznikají především při nedostatku empatie.

A jak takový konflikt vzniká? Existuje několik jeho fází:

- 0. fáze – dynamická rovnováha – zde se jedná o stav klidu,
- 1. fáze – varovné příznaky – kdy se začínají objevovat drobné příznaky, které si člověk ani nemusí uvědomit,
- 2. fáze – kdy tyto příznaky se stanou stále přítomnými,
- 3. fáze – tato fáze nastává, pokud konflikt není řešen, a vyvíjí se v tzv. polaritu,
- 4. fáze – v této fázi jde o boj „kdo z koho“ a dochází až k separaci, kdy účastníci spolu přestávají komunikovat,
- 5. fáze – konflikt přeroste až v destrukci a tato poté přechází do další fáze a to
- 6. fáze – vyčerpání,
- někdy přejde konflikt přímo z fáze separace do 7. fáze – latence, kdy se konflikt časem, když na něm pracujeme, může vrátit do fáze klidu a stability, tedy 0. fáze (Plamínek, 2009).

Baumová (2009) popisuje tři základní postoje, podle kterých se chováme k druhým lidem a které mají vliv na řešení problémů, jedná se o:

- kooperativní postoj – jedná se o člověka, který se snaží s ostatními spolupracovat, domluvit se, konflikt se tedy snaží vyřešit vzájemnou dohodou, kompromisem,
- konkurující postoj – tomuto člověku jde především o to, aby dosáhl svých vlastních cílů a to i na úkor druhých lidí, potřebuje zvítězit, z čehož plyne, že druhý člověk musí prohrát,

- distancovaný postoj – zde je člověk lhostejný vůči druhým, nezajímá se o jejich cíle, názory apod., od konkurujícího se liší tím, že nemusí nutně zvítězit na úkor druhého.

Z výše uvedeného vyplývá, že kooperativní postoj je nejvhodnější. Nemá jít o výhru a prohru, ale cílem efektivního řešení konfliktů je výhra a výhra, kdy se lidé dokážou společně dohodnout na vzájemném kompromisu, který je přijatelný pro obě dvě strany.

Aby byl už vniklý problém konstruktivně vyřešen, můžeme použít následující postup:

- „*Definování problému – Co se to mezi námi děje?*“
- *řešení problému:*
  - *Co se dá dělat?*
  - *Kompromisní návrh*“ (Praško, Prašková, str. 269).

Praško a Prašková (2007) také uvádí asertivní řešení konfliktů:

- přestávka – kdy se člověk zamyslí, ujasní si situaci a je mu tak poskytnut čas,
- ujasnění si potřeb druhé osoby – zde se člověk dotazuje druhého, aby ho lépe pochopil,
- objasnění svých potřeb – tady zase na rozdíl od předchozí fáze druhé osobě vysvětluje své potřeby,
- shrnutí konfliktu a
- dohoda (kompromis) – a to tak, aby došlo ke vzájemně akceptovatelné dohodě všech stran.

## 4 PREPRIMÁRNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Z hlediska mezinárodní standardní klasifikace vzdělávání dle UNESCO se preprimární vzdělávání týká úrovně ISCED 0. Jde o vzdělávání dětí raného věku až do vstupu do primárního vzdělávání (ISCED 1). Jedná se o první článek vzdělávací soustavy. Jak uvádí Syslová a Borkovcová (2014) preprimární vzdělávání je důležité, děti si vytvoří základy pro celoživotní učení, jedná se o nástroj pro zlepšení sociálních a ekonomických vyhlídek společnosti. Z testování patnáctiletých studentů, vyplývá, že ti, kteří se zúčastnili preprimárního vzdělávání alespoň jeden rok, dosahují v testech PISA lepších výsledků. Toto testování provádí Organization for Economic Co-operation and Development, neboli Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) (Education at a Glance, 2014, online).

První preprimární instituce začaly vznikat v letech 1840–1850 a to zásluhou německého pedagoga Friedricha Fröbela, který začal zakládat tzv. Kindergarten, neboli dětské zahrádky.

### 4.1 Veřejná správa ve školství

Nejdříve bych chtěla uvést rozdělení veřejné správy a stručně popsat její orgány, které se zabývají školstvím. Veřejná správa dělí na:

- státní správu, která má ústřední postavení a
- samosprávu, kterou vykonávají veřejnoprávní korporace, a jedná se o to, že tyto korporace mají alespoň v určitých věcech autonomii, můžeme ji rozdělit na:
  - územní samosprávu, kam řadíme obce a kraje a
  - zájmovou samosprávu, do které spadají profesní komory (Peková, Pilný a Jetmar, 2005).

Orgánem státní správy ve školství je příslušné ministerstvo, tedy v ČR Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen Ministerstvo školství). Dle



školského zákona číslo 561/2004 Sb. je ústředním orgánem pro předškolní, základní, středoškolské a vysokoškolské vzdělávání. Kromě tohoto ministerstva do školství ještě spadá také Ministerstvo obrany, které zřizuje vojenské školy, Ministerstvo vnitra, pod které spadají policejní školy a školy požární ochrany, dále Ministerstvo spravedlnosti, které spravuje školy vězeňské služby a školská zařízení, která jsou určena pro osoby ve výkonu trestu a Ministerstvo zahraničních věcí mající ve své pravomoci základní školy při diplomatické misi nebo konzulárním úřadu České republiky (Školský zákon, 561/2004 Sb, online).

Ministerstvu školství je podřízena Česká školní inspekce, kterou Školský zákon charakterizuje jako „*správní úřad s celostátní působností, který je organizační složkou státu a účetní jednotkou.*“ Do jejich pravomocí spadá „*zpracovávání koncepčních záměrů a systémů hodnocení vzdělávací soustavy*“ (Školský zákon, 561/2004 Sb, online).

Územní samosprávu popisují Peková, Pilný a Jetmar (2005, str. 96) jako „*realizaci práva občanů na vlastní samosprávu, právo na spravování určitého území.*“ Kdy stát předá určité pravomoci subjektům územní samosprávy, k čemuž dochází v důsledku demokratizace. Územní samosprávu vykonávají v České republice obce a kraje. Obce zřizují:

- mateřské školy,
- základní školy,
- mateřské a základní školy s vyučovacím jazykem národností menšiny a
- zařízení školského stravování (Školský zákon, 561/2004 Sb, online).

Kraje neboli vyšší samosprávné celky, mají ve své pravomoci zřizování institucí pro středoškolské, vyšší odborné vzdělávání, vzdělávání dětí, žáků a studentů se zdravotním postižením a znevýhodněním, dále také pro jazykové, základní umělecké a zájmové vzdělávání a pro výkon ústavní výchovy (Školský zákon, 561/2004 Sb, online).

## 4.2 Zřizovatelé mateřských škol

Kdo může být zřizovatelem mateřských škol? Může se jednat o obec, kraj, ministerstvo, registrovanou církev či náboženskou společnost a ostatní právnické nebo fyzické osoby. Podle toho, kdo MŠ zřizuje, se tyto dělí na:

- státní,
- obecní,
- církevní a
- soukromé (Sedláčková, 2012, online).

Ve školním roce 2014/2015 Ministerstvo školství bylo zřizovatelem 7 mateřských škol, obce 4 723 MŠ, kraje 82 MŠ, církev 46 a privátní sektor celkem 300 MŠ (Statistická ročenka školství 2014–2015, online). Zde můžeme vidět, že u nás převažují jako zřizovatelé obce. Mateřské školy jsou nejčastěji zřízeny jako příspěvkové organizace s právní subjektivitou, nebo jako školské právnické osoby (Školský zákon č. 561/2014, online). Uvádím zde tabulku s daty od školního roku 2009/2010, kde můžeme vidět počet jednotlivých zařízení podle zřizovatelů.

Tabulka 1 – Zřizovatelé MŠ (Statistická ročenka školství 2009–2014, online).

<b>Zřizovatel</b>	<b>2009/10</b>	<b>2010/11</b>	<b>2011/12</b>	<b>2012/13</b>	<b>2013/14</b>	<b>2014/15</b>
<b>MŠMT</b>	8	8	8	8	7	7
<b>Obec</b>	4 614	4 638	4 662	4 693	4 707	4 723
<b>Kraj</b>	80	77	75	77	80	82
<b>Privátní sektor</b>	96	126	150	194	249	300
<b>Církev</b>	28	31	36	39	42	46
<b>Celkem</b>	4 826	4 880	4 931	5 011	5 085	5 158

V tabulce můžeme vidět postupný nárůst mateřských škol. Významnějšího rozdílu si můžeme všimnout především v privátním sektoru, kde od roku 2009/2010 se jejich počet navýšil o 153 MŠ, což si zdůvodňuji zvýšenou poptávkou po těchto zařízeních, a to z toho důvodu, že děti nebyly přijaty do státních zařízení z důvodu jejich nedostatečné kapacity, na což reagovali tito soukromí zřizovatelé.

Rozlišujeme mezi zřizovatelem a ředitelem MŠ. Mezi pravomoci ředitele patří mimo jiné rozhodování o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání, ukončení předškolního vzdělávání a odkladu povinné školní docházky (Školský zákon, 561/2004 Sb, online).

### **4.3 Instituce preprimárního vzdělávání v České republice**

V České republice je preprimární vzdělávání nepovinné, avšak navštěvuje je velké procento dětí předškolního věku. Existuje několik preprimárních zařízení, mezi které patří – jesle, mateřské školy v režimu školského zákona č. 561/2004 Sb., mateřské školy v režimu živnostenského zákona č. 455/1991 Sb., firemní mateřské školy, dětské skupiny a nestátní neziskové organizace se zaměřením na předškolní děti (Syslová, Borkovcová, 2014).

Na tomto místě bych chtěla popsat jednotlivá zařízení, která u nás zabezpečují výchovu a vzdělávání v rámci preprimární úrovně vzdělávání. Jedná se o:

**Jesle**, které jsou určeny pro děti od 6 měsíců do tří let. V dnešní době jsou jesle provozovány například jako vázaná živnost a to v rámci „péče o děti do 3. let věku v denním režimu“. (Eurypedia, 2014, online). V době komunismu byl rozmach jeslí, po skončení komunistického režimu hodně z nich zaniklo. V dnešní době nemají jasné postavení, některé působí na bázi živnosti a spadají tak pod Ministerstvo průmyslu a obchodu. Do roku 2013 spadaly jesle pod Ministerstvo zdravotnictví, ale poté toto ministerstvo rozhodlo, že o zdravé děti nemusí pečovat zdravotnické zařízení. A tak rozhodnutí o jeslích zůstalo na jednotlivých zřizovatelích. Ministerstvo školství upozorňuje, že školský zákon se zabývá

výchovou a vzděláváním dětí starších tří let, proto pod jeho pravomoci jesle nespádají. Ministr školství Marcel Chládek se k tomu vyjádřil následovně: „*Je to oblast, která je spíše spojená s hlídáním, výchovou a péčí o děti. Vzdělávací stránka je tam okrajovější než u mateřských škol*“ (Chládek In iDnes.cz, 2014, online). Dále říká, že by jesle mohly spadat pod Ministerstvo práce a sociálních věcí. Na to odpovídá ministryně tohoto ministerstva Marksová-Tominová, že nad jeslemi by mělo spíše dohlížet Ministerstvo školství.

**Mateřské školy v režimu školského zákona** – jedná se o mateřské školy, které jsou zapsány ve školském rejstříku a spadají sem jak veřejné školy, tak i školy soukromé. Jsou určeny dětem od tří do šesti let. Docházka v posledním ročníku mateřské školy je ze zákona bezplatná a do mateřských škol musí být děti, které nastupují do posledního ročníku MŠ přijímány přednostně (Syslová, Borkovcová, 2014).

**Mateřské školy v režimu živnostenského zákona** – patří sem dětské koutky, hlídací a mateřská centra atd. (Syslová, Borkovcová, 2014).

**Firemní mateřské školy** – tyto školy zřizují firmy a přednostně jsou zde přijímány děti, jejichž rodiče pracují v dané firmě (Syslová, Borkovcová, 2014). Firemní mateřské školy jsou stejně jako mateřské školy řízeny dle školského zákona 561/2014 Sb. a jsou tedy školskými zařízeními. Tyto školy nejsou žádnou novinkou, vznikaly už před rokem 1989, ale kolem 90. let byly postupně rušeny (Pemová, Ptáček a kol., 2013).

**Dětské skupiny**, tyto jsou určeny pro děti od šesti měsíců po vstup do primárního vzdělávání. Jedná se o novou variantu preprimárního vzdělávání, která slouží dětem především jako výchovné zařízení. Dětské skupiny mohou zřizovat obce, kraje, státní instituce, církve, neziskové organizace i zaměstnavatelé. Dětskou skupinu může navštěvovat maximálně 24 dětí a tyto skupiny vznikly na základě nedostatku míst v mateřských školách (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2013, online).

**Nestátní neziskové organizace se zaměřením na předškolní děti** – sem spadají obecně prospěšné organizace a jedná se o rodičovské či odborné organizace (Syslová, Borkovcová, 2014).

Pro lepší přehlednost, uvádím tabulku, kde můžeme najít základní přehled zařízení péče o děti předškolního věku a jejich charakteristiku z knihy Soukromá a firemní mateřská školka od A do Z od Pemové, Ptáčka a kol., rok vydání 2013:

Tabulka 2 – Přehled zařízení péče o předškolní děti a jejich charakteristika 1. část (Pemová, Ptáček, 2013).

Tab. 1 Přehled „zařízení péče o předškolní děti“ a jejich charakteristika				
	Mateřská škola	Živnostenská provozovna	Zařízení obecně platného právního charakteru	Dětská skupina
Právní forma (zákonná úprava)	školský zákon	živnostenský zákon	obecně platné předpisy v oblasti hygieny, stravování, požární a stavební oblasti	zákon o službách péče o děti
Zřizovatel	obce, kraje, právnické osoby, církve, neziskové organizace, zaměstnavatelé	fyzické a právnické osoby s živnostenským oprávněním	obce, kraje, státní instituce, církve, neziskové organizace, zaměstnavatelé	obce, kraje, státní instituce, církve, neziskové organizace, zaměstnavatelé
Právní úprava hygienických, provozních a bezpečnostních norem	ANO	ANO	ANO	ANO
Povinný výchovný nebo vzdělávací program	ANO – školní vzdělávací program	NE	NE	ANO – plán výchovné péče
Povinná kvalifikační kritéria pro pečující osoby	ANO	NE pro děti starší 3 let ANO pro děti mladší 3 let	NE	ANO

Tabulka 3 – Přehled zařízení o předškolní děti a jejich charakteristika 2. část (Pemová, Ptáček, 2013).

	Mateřská škola	Živnostenská provozovna	Zařízení obecně platného právního charakteru	Dětská skupina
Zákonem daný poměr počtu dětí a pečujících osob	ANO	NE	NE	ANO
Věk dětí	zpravidla od 3 let	volná živnost od 3 let vázaná živnost od 0 do 3 let	není upraveno	od 1 roku
Minimální a maximální počet dětí ve skupině/třídě	13–27	není upraveno	není upraveno	skupiny do 4 dětí skupiny do 12 dětí skupiny do 24 dětí
Zisk	NE, ale může být vybíráno „školkovné“ pro pokrytí nákladů	ANO	NE, ale může být vybíráno „školkovné“ pro pokrytí nákladů	NE, ale může být vybíráno „školkovné“ pro pokrytí nákladů
Dotace na běžný provoz	ANO	NE	NE	NE
Daňové odpisy	ANO	NE	NE	ANO

#### 4.4 Statistické údaje v České republice

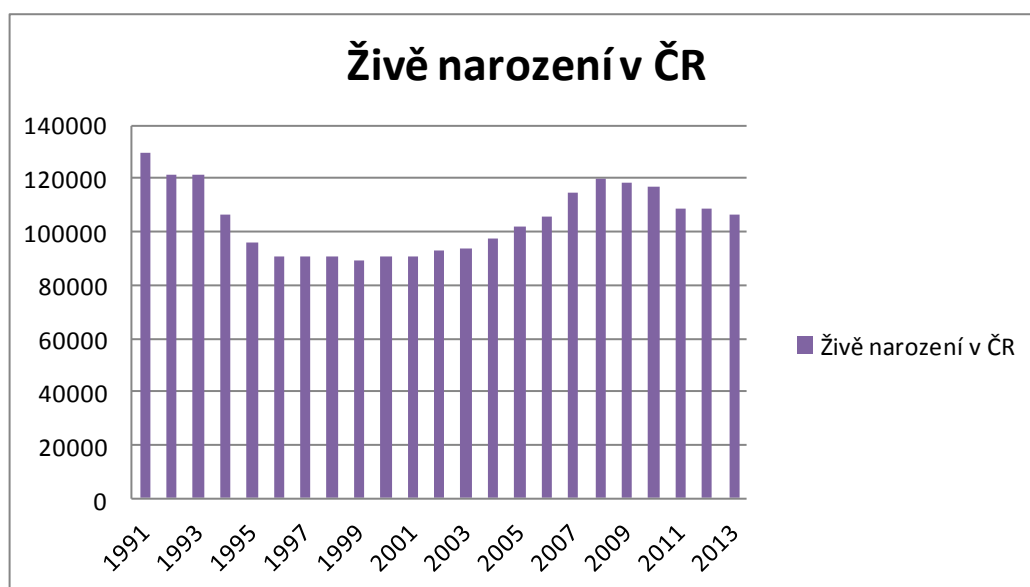
Tyto statistické údaje jsou zaměřeny na počet dětí a aktuální problém nedostatečné kapacity v mateřských školách u nás.

První veřejná mateřská škola vznikla v roce 1869 v Praze (Průcha, Kořátková, 2013). Situace mateřských škol byla a stále je velice proměnlivá. V 50. letech 20. století nastal boom mateřských škol, po roce 1989 došlo naopak k poklesu počtu mateřských škol a to jednak z důvodu změny politického a ekonomického systému a jednak byly mnohé mateřské školy z důvodu malé porodnosti slučovány, zavírány a rušeny. V dnešní době zase naopak pociťujeme nedostatek míst v mateřských školách. Také se stále diskutuje o tom, že by

mateřské školy mohly být dostupné pro děti již od dvou let, čímž by se nedostatek míst ještě prohloubil (Syslová, Borkovcová, 2014).

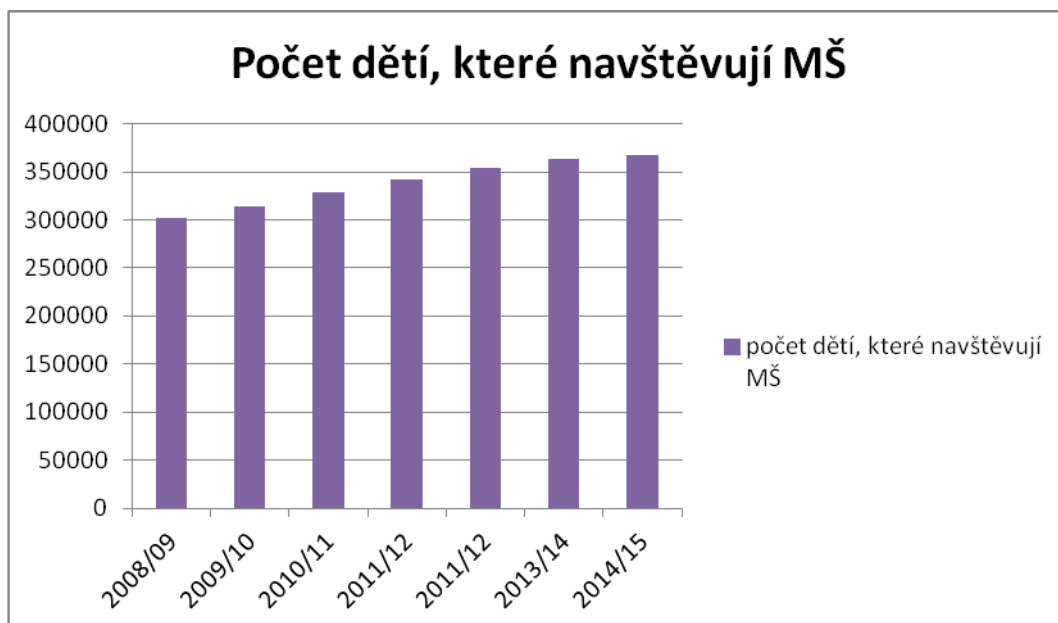
Ke konci roku 2013 měla Česká republika celkem 10 512 419 obyvatel, kdy se počet obyvatel snížil o 3,7 tisíce osob. Po deseti letech vzestupu tedy došlo k poklesu. Z tohoto celkového počtu dětskou populaci tvořilo 15 %. Nově živě narozených dětí se v roce 2013 narodilo 106 751 dětí, na vývoj se můžeme podívat v grafu uvedeném níže (Zdravotnická ročenka České republiky 2013, online).

Graf 1 – Počet živě narozených dětí v ČR 1991–2013 (zpracováno autorkou dle Českého statistického úřadu - Živě narození ve vybraném území).



Dalším údajem, který bych chtěla uvést, je počet dětí, které navštěvují mateřskou školu. Tento počet se v současné době zvyšuje, ale v dalších letech se již předpokládá pokles, dle porodnosti.

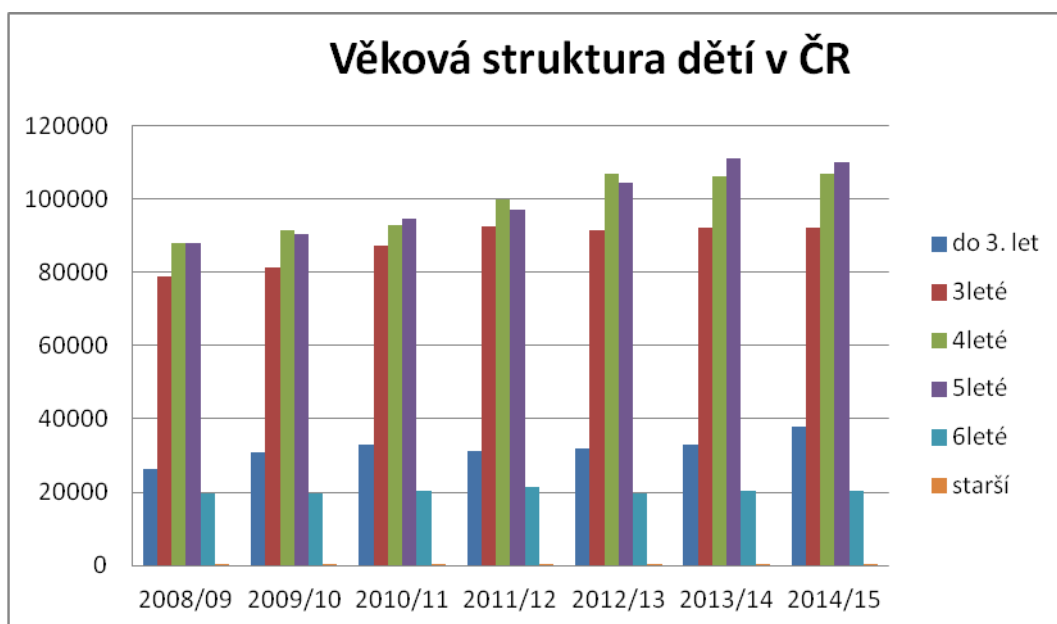
Graf 2 – Počet dětí, které navštěvují MŠ od školního roku 2008/09 do roku 2014/2015 (zpracováno autorkou dle statistické ročenky školství 2008/2009–2014/2015).



Dále uvádím věkovou strukturu dětí, které navštěvují mateřské školy. Můžeme zde porovnat, zda je nějaká skupina početnější než jiná. Můžeme si všimnout, že nejpočetnější skupinu tvoří děti rok, případně dva roky před zahájením povinné školní docházky.

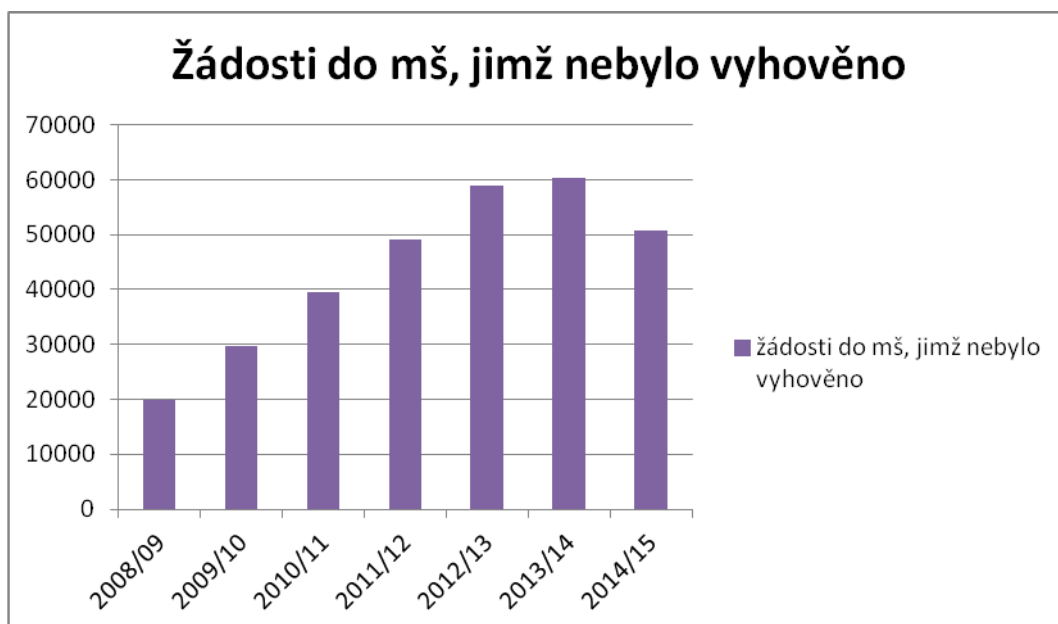


Graf 3 – Věková struktura dětí navštěvující MŠ v ČR (zpracováno autorkou dle statistické ročenky školství 2008/2009–2014/2015).



A za nejvýznamnější údaj pro mou práci považuji počty dětí, které se nedostaly do mateřských škol v důsledku nedostatečné kapacity. Nejvíce odmítnutých dětí bylo ve školním roce 2012/2013 a to celkem 60 281, v dalším školním roce tento počet po delší době poklesl na 50 800 odmítnutých žádostí. Přestože tento počet klesl, i tak je to dle mého názoru poměrně vysoké číslo odmítnutých dětí.

Graf 4 – Žádosti v MŠ, jimž nebylo vyhověno v ČR (zpracováno autorkou dle statistické ročenky školství 2008/2009–2014/2015).



Aktuální problémy preprimárního vzdělávání u nás se týkají tedy, jak již bylo zmíněno výše, nedostatku míst v mateřských školách a také zřizování dětských skupin a firemních mateřských škol, které mají na tento nedostatek míst reagovat. Všichni zřizovatelé by si měli uvědomit, že preprimární vzdělávání by mělo být zajištěno všem dětem. A to z toho důvodu, že jednak se tvoří základy pro celoživotní učení, dítě si vytváří určité návyky, je zvyklé být v kolektivu, učí se spolupracovat s ostatními dětmi. Na druhou stranu dnešní společnost klade vysoké nároky na matky, ty se chtějí, nebo musejí z ekonomických důvodů vrátit brzy do pracovního poměru, a pokud mateřská škola nemůže kvůli nedostatku míst přijmout dítě, tato situace se jim stěžuje, musí často dojíždět se svým dítětem do mateřské školy, která je vzdálená, případně zůstat s dítětem doma delší dobu. Což může být problémem, pokud není tříleté dítě umístěno do MŠ z důvodu její kapacity (protože se ze zákona musí dát přednost dětem, které jsou v posledním roce preprimárního vzdělávání). Zaměstnavatel je totiž povinen držet ženě na rodičovské dovolené místo právě tři roky, pokud nesežene místo pro své dítě a nenastoupí do práce, může o toto místo přijít.

Pro některé rodiče je sehnat místo jejich dětem v mateřské škole mnohdy nadlidský úkol, jedná se především o větší města. Rozhodnutí o přijetí či nepřijetí dítěte je v kompetenci ředitele MŠ. Existují nějaká pravidla výběru, pokud poptávka převyšuje nabídku? Můžeme pozorovat hned několik takových kritérií, které nejsou vždy zcela legální. Jedná se o:

- Věk – kdy starší děti mají přednost, děti, které mají rok před nástupem do povinného vzdělávání, mají v MŠ přednost, ředitel jim musí zajistit místo, proto je zvýhodňování dětí v posledním ročníku preprimárního vzdělávání legislativně v pořádku. Problém nastává ve skupině od 3. do 5. let, kdy by tyto děti neměly být vybírány dle věku, ale dle dosažených bodů při přijímacím řízení.
- Zdravotní stav – kdy může ředitel odmítnout ze zákona dítě, které nemá povinné očkování.
- Zaměstnanost rodičů – mnohé MŠ, dají přednost dětem, jejichž rodiče jsou zaměstnaní, což ale dle bývalého ombudsmana Pavla Varvařovského není legislativně zcela v pořádku a to z toho důvodu, že MŠ mají sloužit jako vzdělávací instituce, ne jako hlídací služby poskytované rodičům.
- Trvalý pobyt – toto kritérium je zcela legitimní, kdy většina ředitelů dá přednost dětem, jejichž trvalé bydliště se shoduje s obcí, ve které MŠ působí (Dlouhá, 2012, online)

#### **4.4 Preprimární vzdělávání v Evropě**

V Evropě můžeme pozorovat dva systémy péče o děti. Jeden je tzv. integrovaný, kdy děti od 6 měsíců až po vstup do primárního vzdělávání navštěvují společně stejné instituce – tento systém můžeme najít například v Norsku a ve Slovinsku. Druhým systémem je, stejně tak jako u nás rozdělená péče o děti od raného věku do tří let a pro děti od tří let, zpravidla do šesti let. Tento systém je převládající (Syslová, Borkovcová, 2014). Já se také k němu přikláním, dle mého názoru jsou děti do tří let ještě příliš malé na navštěvování mateřských škol. Aby to u nás bylo možné, muselo by se změnit hodně věcí, jednak už i při vzdělávání učitelek myslet na to, že je potřeba zapracovat

specifické zvláštnosti takto malých dětí, integrované vzdělávání dětí například ročních spolu s pětiletými, by bylo také velmi složité na práci učitele, počet učitelů by se musel rozhodně zvýšit, také materiální vybavení a prostředí by se muselo přizpůsobit.

Existují i země, ve kterých existují tyto systémy oba dva naráz, jedná se například o Dánsko, Řecko, Španělsko, Kypr a Litvu (Syslová, Borkovcová, 2014).

Průcha a Kořátková (2013) uvádějí dva modely preprimární péče a to rodinný a školský. Rodinný systém můžeme najít například ve Finsku, kde jsou malé skupiny dětí, o které se starají matky některého z dětí, nestarají se tedy pouze o své vlastní dítě, ale o větší skupinku, dle stanovených předpisů. Tento model není tak rozšířený jako model školský, který můžeme najít ve většině zemí Evropy, stejně jako u nás.

V zahraničí jsou většinou mateřské školy samostatnými organizacemi, výjimku tvoří země, kde jsou připojeny ke školám – např. v Dánsku a někde jsou přímo integrovány do primárního vzdělávání – např. v Nizozemí nebo Irsku. Můžeme rozlišit mezi třemi základními typy institucí:

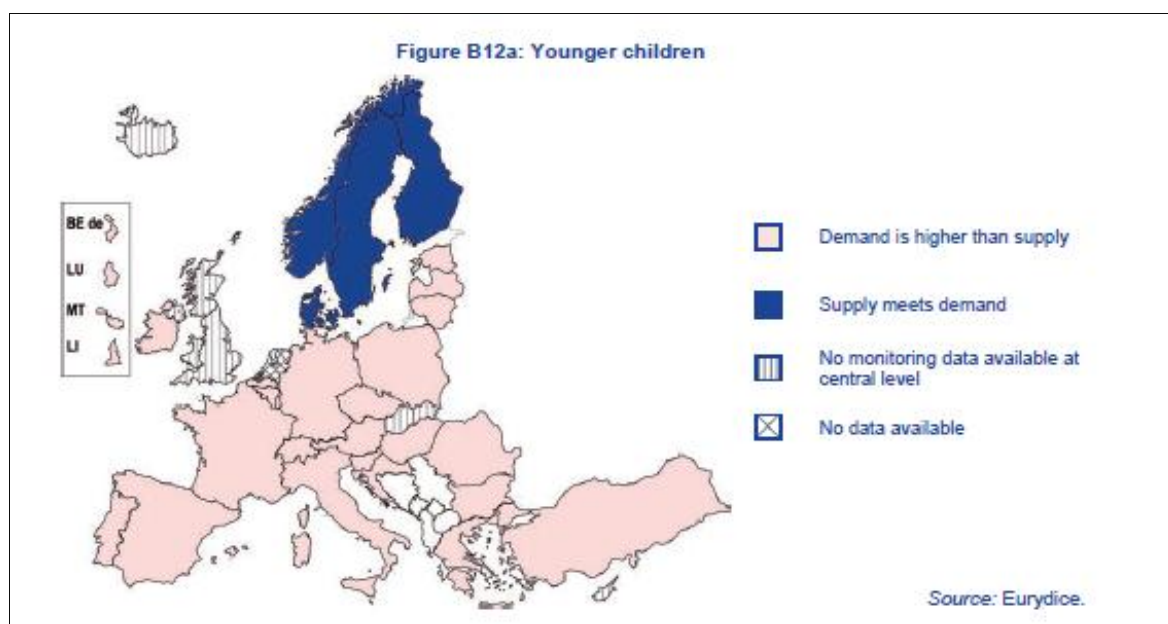
- instituce, které poskytují péči pro děti do věku tří let, v některých zemích až do zahájení povinné školní docházky,
- instituce, neškolského typu – centra denní péče, herní skupiny apod.,
- instituce, školského typu – mateřské školy (Vlčková, 2006).

Rozdíly u jednotlivých zemí se podle Vlčkové (2006) týkají především vztahu preprimárního a primárního vzdělávání, pojetí a délky preprimárního vzdělávání a kvalifikace učitelek. Preprimární vzdělávání je určeno ve většině zemí pro děti od tří do šesti, případně sedmi let. Rozdíly můžeme najít např. u Belgie a Francie, kde je poskytováno dětem již od dvou let. Toto vzdělávání je ve většině zemí nepovinné, kromě Lucemburska, Severního Irsku, kde povinné je a to od čtyř let. Avšak účast dětí na preprimárním vzdělávání je poměrně vysoká. Velmi vysoká účast je ve Francii a Belgii (až 90 % dětí), velmi nízká zase ve Finsku či Švýcarsku (přibližně 30 % u dětí ve věku 3–5 let a 60 % u dětí v 6 letech). Ale

obecně můžeme říct, že se klade na preprimární vzdělávání čím dál tím vyšší důraz a postupně se zdokonaluje v souladu s požadavkem celoživotního vzdělávání (Vlčková, 2006).

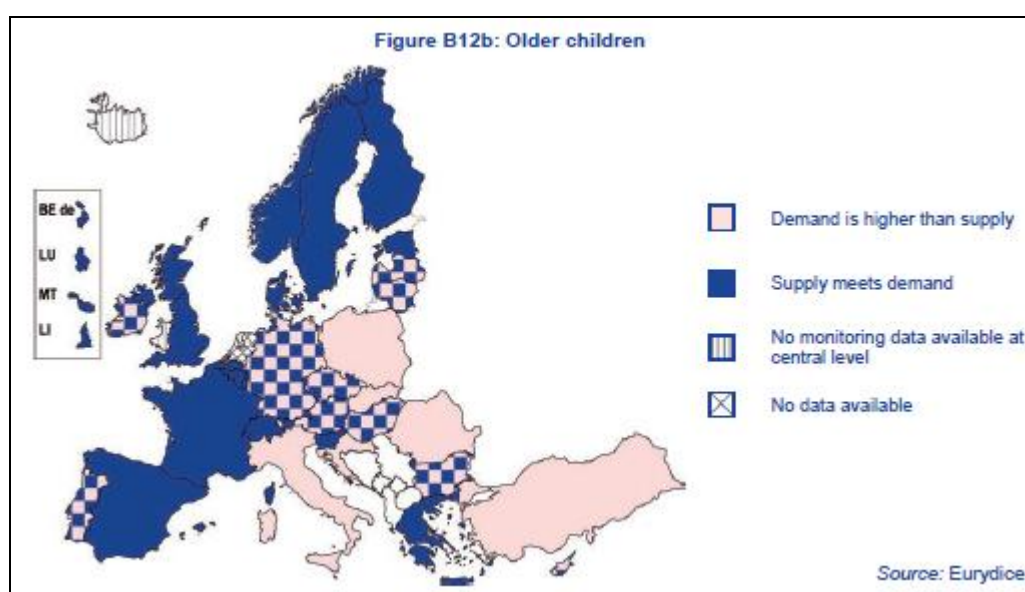
Evropská unie se snaží o to, aby děti již v raném věku získaly přístup ke vzdělávání a aby toto vzdělávání a péče byly kvalitní, také se snaží o zpřístupňování informací v rámci celé EU tak, aby se jednotlivé země od sebe mohly učit navzájem. V Evropě je přibližně 32 milionů dětí, kterých se preprimární vzdělávání týká. Aktuálním problémem je nedostatek míst pro děti předškolního věku. Poptávka rodičů převyšuje nabídku volných míst v mateřských školách ve většině evropských zemí. Platí to většinou pro mladší děti, což je v souladu s tím, že v mnohých zemích je při přijímání dána přednost dětem starším, které mají rok, případně dva do zahájení povinné školní docházky. Evropské země se na tento nedostatek míst snaží reagovat a to pomocí toho, že ústřední orgány se snaží na vytváření dostatečné kapacity vyčlenit finanční prostředky (Key data on earlychildhood education and care in Europe, 2014, online).

Obrázek 4 – Poptávka a nabídka míst ve veřejně dotovaných institucích preprimárního vzdělávání – mladší děti, školní rok 2012/2013 v Evropě (Key data on earlychildhood education and care in Europe, 2014, str. 59, online).



Zde můžeme vidět, že ve většině zemí poptávka převyšuje nabídku (růžová barva), pouze ve Finsku, Švédsku, Norsku a Dánsku je poptávka a nabídka vyrovnaná, tyto čtyři země patří mezi ty, ve kterých je preprimární vzdělávání poskytováno dětem velmi brzy, často bezprostředně po skončení rodičovské dovolené.

Obrázek 5 – Poptávka a nabídka míst ve veřejně dotovaných institucích preprimárního vzdělávání – starší děti, školní rok 2012/2013 v Evropě (Key data on early childhood education and care in Europe, 2014, str. 59, online).



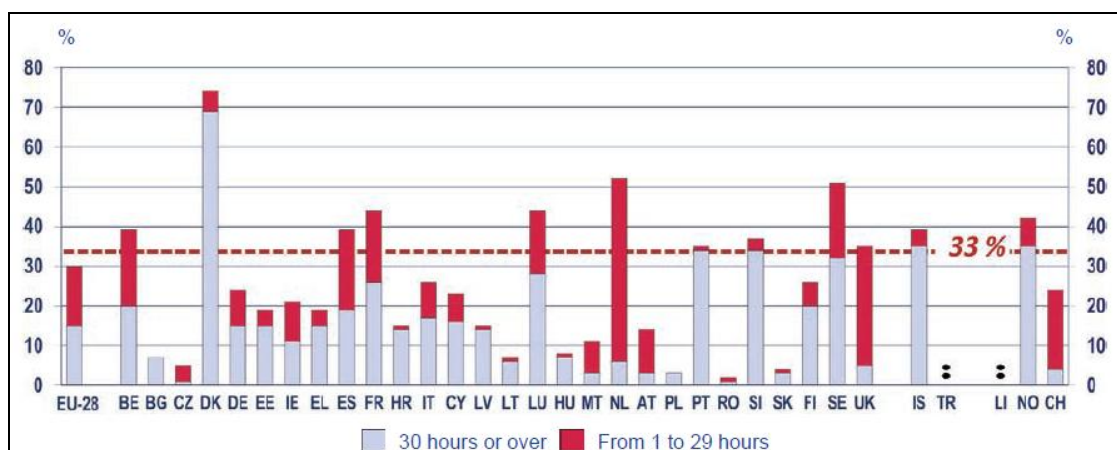
U starších dětí je situace lepší. Pouze v několika zemích poptávka převyšuje nabídku (růžová barva).

V osmi evropských zemích se poskytuje právní nárok na předškolní vzdělávání a péči pro všechny děti brzy po narození. Jedná se o Dánsko, Německo, Estonsko, Maltu, Slovinsko, Finsko, Švédsko a Norsko. V ostatních zemích obvykle rodiče musí přispívat nějakou částkou na náklady preprimárního vzdělávání, ale většinou se jedná o nízké poplatky. V devíti zemích je poslední rok, případně dva roky preprimárního vzdělávání povinný – v Bulharsku, Řecku, na Kypru, v Lotyšsku, Lucembursku, Maďarsku, Rakousku, Polsku a Švýcarsku. V některých zemích tato docházka není povinná, ale je na ni poskytnutý právní nárok, což znamená, že tyto děti musí být přednostně přijaty. Jedná se o Českou

republiku a Lichnštejsko (Key data on earlychildhood education and care in Europe, 2014, online).

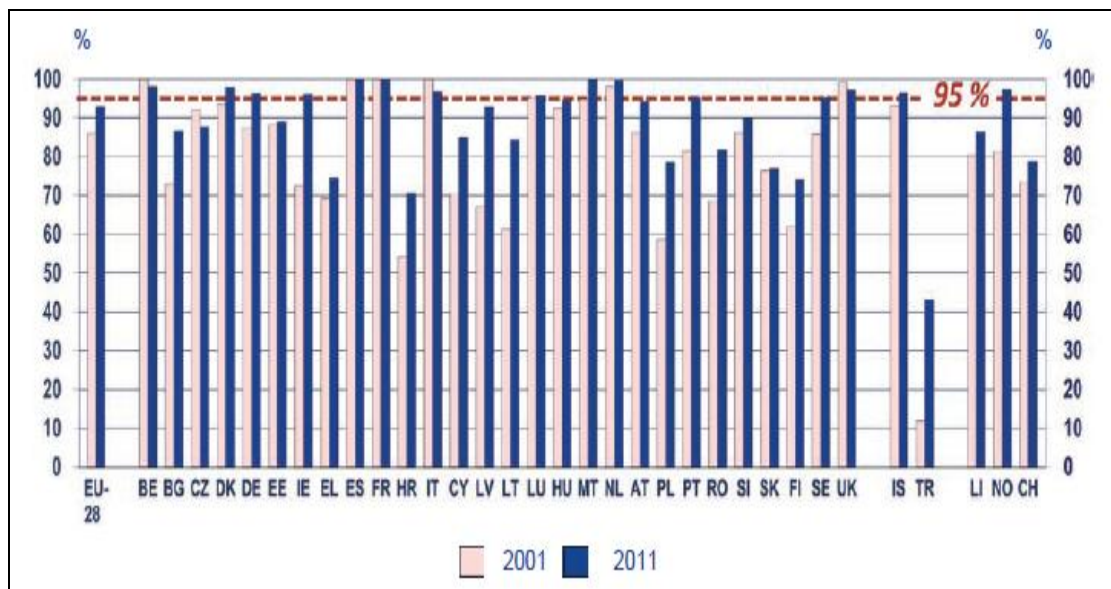
Účast dětí do tří let na preprimárním vzdělávání je poměrně nízká, zvyšuje se až rok, či dva před zahájením povinné školní docházky, což je v souladu s výše popsáním právním nárokem. V roce 2002 byl stanoven Barcelonský cíl, jehož výsledkem mělo být zajištění předškolní výchovy pro alespoň 33 % dětí ve věku do tří let. Přesto v roce 2011 dosáhlo tohoto cíle pouze několika zemím, mezi kterými bylo např. Dánsko. Na rozdíl od Dánska je velmi malá docházka těchto dětí (10 % a méně) v Bulharsku, České republice, Litvě, Maďarsku, na Maltě, v Polsku, Rumunsku a na Slovensku. Dalším cílem bylo zajistit docházku 90 % čtyřletých a starších dětí. Jak se to v jednotlivých zemích podařilo, můžeme vidět na grafu číslo 5 a 6. Do roku 2020 je cílem dosáhnout alespoň 95 % docházky čtyřletých a starších dětí.

Graf 5 – Účast dětí mladších než 3 roky na neprimárním vzdělávání v Evropě (Key data on earlychildhood education and care in Europe, 2014, str. 65, online).



Z toho to grafu vidíme, že cíl se podařilo splnit v Belgii, Dánsku, Španělsku, Francii, Lucembursku, Nizozemsku, Portugalsku, Slovinsku, Švédsku, Velké Británii, na Islandu a v Norsku.

Graf 6 – Účast 4letých a starších dětí na neprimárním vzdělávání v roce 2001 a 2011, uvedený v procentech v Evropě (Key data on earlychildhood education and care in Europe, 2014, str.62, online).

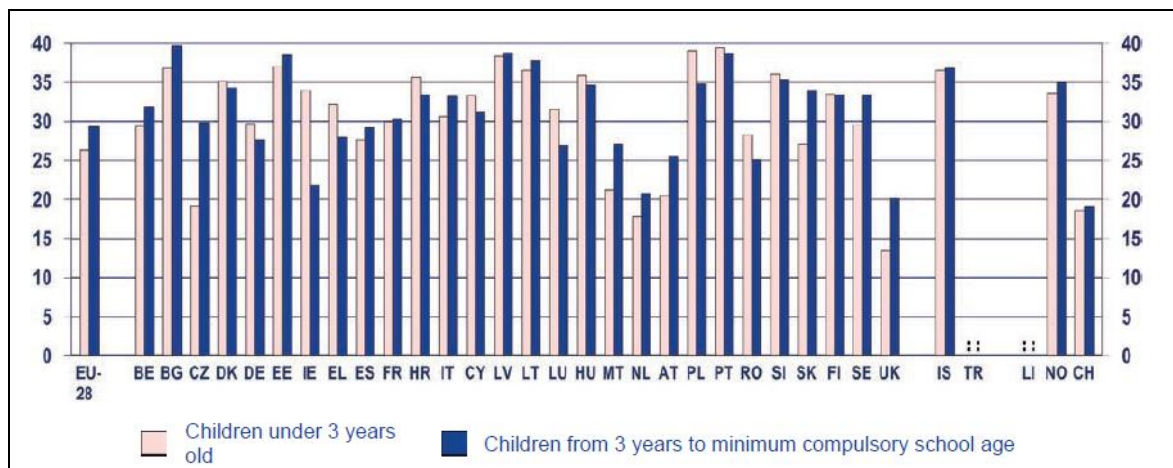


Zde můžeme vidět, že cíl se podařilo splnit v Belgii, Dánsku, Německu, Irsku, Španělsku, Francii, Itálii, Lucembursku, Maďarsku, na Maltě, v Nizozemí, Rakousku, Portugalsku, Švédsku, Velké Británii, na Islandu a v Norsku.

V některých zemích se o děti mladší tří let starají převážně rodiče, případně jiní příbuzní, viz graf níže, jedná se například o Bulharsko, Estonsko, Lotyšsko, Litvu, Polsko, Portugalsko a Island.

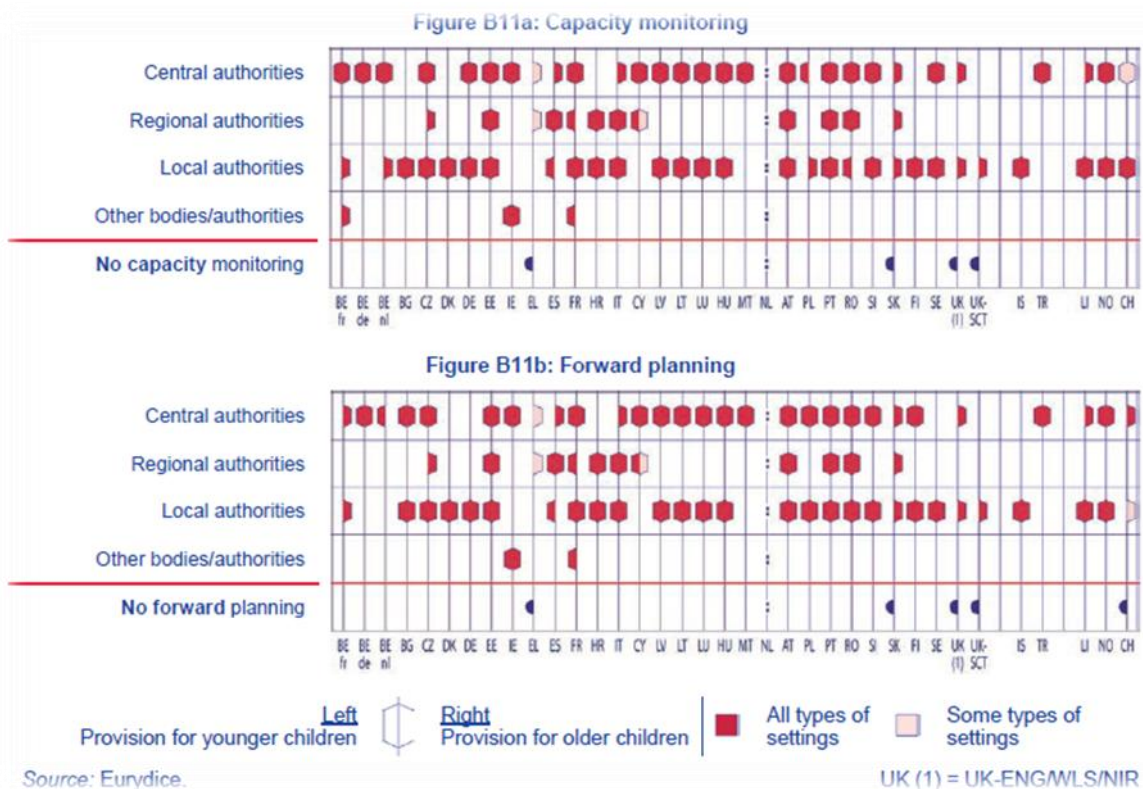


Graf 7 – Děti, o které se starají pouze rodiče, dle věkové skupiny, rok 2011 v Evropě (Key data on earlychildhood education and care in Europe, 2014, str. 68, online).



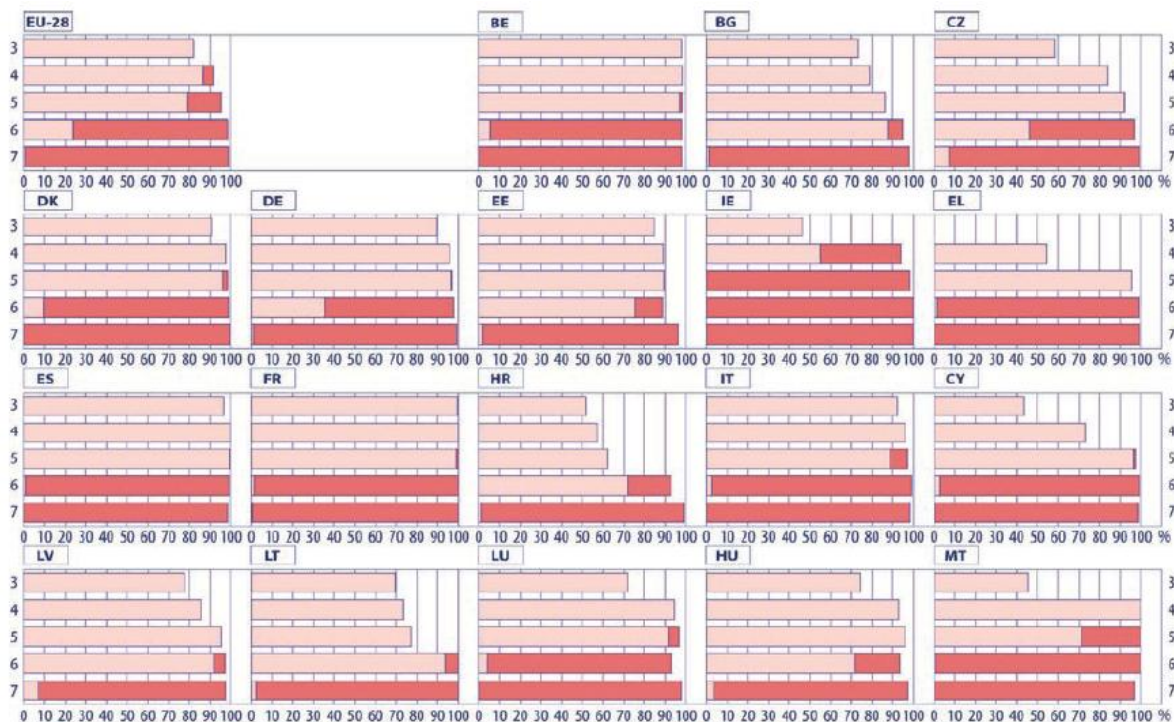
Na dalším obrázku můžeme vidět, které orgány odpovídají za sledování a plánování dostatečných míst v preprimárních institucích.

Obrázek 6 - Orgány, které jsou zodpovědné za sledování kapacit v preprimárním vzdělávání a jeho plánování školní rok 2012/2013 v Evropě (Key data on earlychildhood education and care in Europe, 2014, str. 56, online).

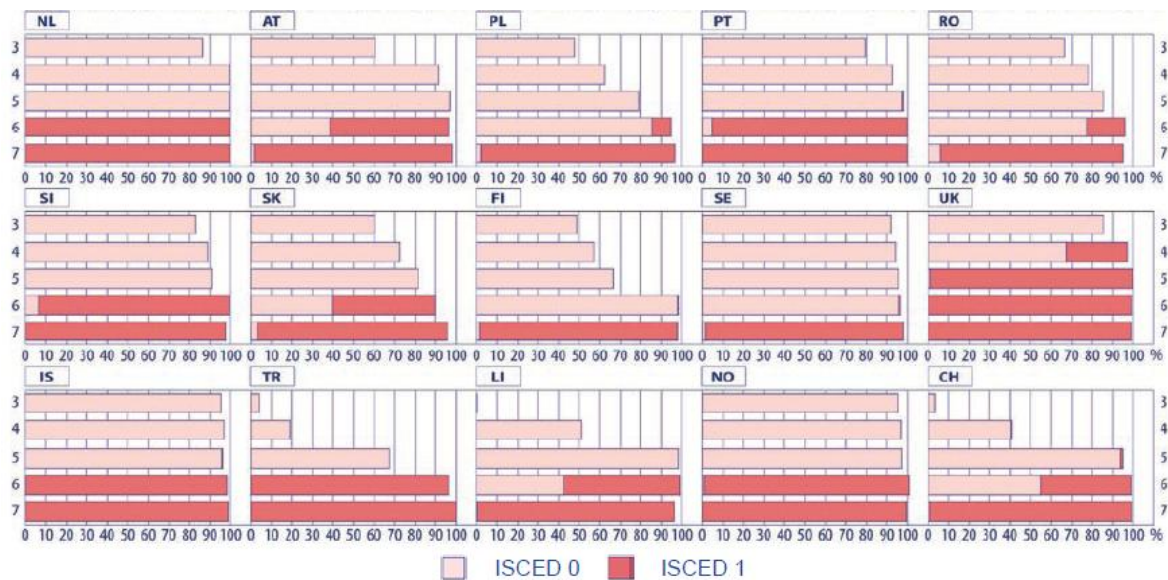


Dále uvádím obrázek míry účasti na preprimárním a primárním vzdělávání podle věku. Kde můžeme porovnat účast dětí dle věkového složení, světle růžová barva se týká ISCED 0, tmavě růžová ISCED 1.

Obrázek 7 - Míra účasti na preprimárním a primárním vzdělávání podle věku v Evropě, část 1 (Key data on earlychildhood education and care in Europe, 2014, str. 64, online).



Obrázek 8 - Míra účasti na preprimárním a primárním vzdělávání podle věku v Evropě, část 2 (Key data on earlychildhood education and care in Europe, 2014, str. 64, online).



Source: Eurostat, UOE (data extracted November 2013).

## 5 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

V teoretické části jsem stručně definovala emoce, zabývala jsem se emoční inteligencí, vymezila jsem její oblasti podle Golemana, snažila jsem se od sebe odlišit pojmy IQ a EQ. Dále jsem se zaměřila na emoční inteligenci a komunikaci, snažila jsem se popsat, jaká by měla být efektivní komunikace, jak být asertivní. A v poslední kapitole jsem se věnovala preprimárnímu vzdělávání, vymezila jsem zřizovatele mateřských škol, jednotlivé instituce preprimárního vzdělávání v České republice, připojila jsem statistické údaje, které se týkají preprimárního vzdělávání jak u nás, tak i v evropských zemích.

V praktické části se budu zabývat komunikací mezi zřizovateli, řediteli mateřských škol a rodiči dětí, které nebyly přijaty do mateřské školy z důvodu nízké kapacity. Tím, zda je pro zřizovatele a ředitele důležitá emoční inteligence a také tím, jak reagují na nedostatek míst v mateřských školách, tedy na to, že poptávka po těchto místech výrazně převyšuje nabídku.

### 5.1 Výzkumný cíl a výzkumné otázky

Cíle mé praktické části jsem si stanovila následovně:

1. Zjistit, jaká opatření přijala vybraná města ve Zlínském kraji pro zvýšení počtu míst v mateřských školách.
2. Objasnit komunikaci mezi zřizovateli, řediteli a rodiči, jejichž děti nebyly přijaty do MŠ ve vybraných městech Zlínského kraje.
3. Zjistit, zda si zřizovatelé a ředitelé ve vybraných městech Zlínského kraje uvědomují důležitost emoční inteligence při své práci.

Dále jsem si stanovila šest následujících výzkumných otázek, a to:

1. Zda a jakým způsobem jsou demografické údaje a statistická data využívány k předvídání a zajišťování dostatku míst ve vybraných mateřských školách ve Zlínském kraji.

2. Zda a jak zřizovatel reaguje na nedostatek míst v mateřských školách ve vybraných městech Zlínského kraje.
3. Zda a jak zřizovatel spolupracuje a komunikuje s řediteli ve vybraných městech Zlínského kraje.
4. Jaké komunikační strategie využívají ředitelé (zřizovatelé) ve vybraných mateřských školách Zlínského kraje při jednání s odmítnutými rodiči.
5. Setkává se představa rodičů, jejich děti se nedostaly do mateřské školy, ve vybraných městech Zlínského kraje, o korektní komunikaci se způsobem komunikace ředitelů mateřských škol?
6. Považují ředitelé (zřizovatelé) mateřských škol, ve vybraných městech Zlínského kraje, emoční inteligenci za důležitou při své práci, zda a jakým způsobem je může ovlivnit.

Stanovila jsem si soubor otázek, které jsem položila vybraným zřizovatelům mateřských škol, podobné otázky jsem pokládala také ředitelům a rodičům, jejichž děti se nedostaly do mateřských škol ve vybraných městech ve Zlínském kraji.

## **5.2 Výzkumný vzorek**

Jednalo se o záměrný výběr respondentů, který je charakteristický pro kvalitativní výzkum.

Nejdříve jsem rozhovor prováděla s rodiči. A to tak, že jsem kontaktovala ty, o kterých vím, že jejich děti nebyly do mateřské školy přijaty a oni mi poskytnou další kontakty na další rodiče. Celkem jsem oslovila deset rodičů, kdy šest z nich mi na mé otázky ochotně odpovědělo, pod podmínkou, že nebudou uváděny jejich jména.

Rozhovory se zřizovateli mateřských škol jsem realizovala ve třech vybraných městech ve Zlínském kraji – v Uherském Hradišti, ve Starém Městě u Uherského Hradiště a ve Zlíně. Jednalo se tedy o 3 osoby, v případě Uherského Hradiště jsem rozhovor prováděla s referentkou školského odboru, ve Starém Městě u Uherského Hradiště s místostarostou a ve Zlíně s vedoucím odboru školství. Město Zlín je největším městem Zlínského kraje, z toho důvodu jsem si

jej vybrala, a jelikož jsem se nechtěla zaměřit pouze na jedno město, vybrala jsem další dvě a to jednak podle ochoty a také podle jejich velikosti.

Následně na to jsem provedla rozhovory s ředitelkami mateřských škol ve výše uvedených městech. V Uherském Hradišti má jedna paní ředitelka pod sebou více mateřských škol, ve Starém Městě jsou celkem tři mateřské školy, ale pouze jedna paní ředitelka byla ochotná se mnou provést rozhovor, pro účely mé práce, je to dostačující. A ve Zlíně jsem rozhovor prováděla s šesti ředitelkami, které se mnou byly ochotné rozhovor absolvovat. Kdy jsem se snažila, aby mezi nimi byly ty, které musely nějakým způsobem reagovat na nedostatek míst přímo u nich v MŠ, dále MŠ v oblasti, kde je poptávka nejvyšší, poté i v okrajových částech města.

### **5.3 Výzkumná metoda**

Pro své výzkumné šetření jsem si zvolila kvalitativní výzkum a konkrétně metodu rozhovoru. A to především kvůli menší skupině respondentů tak, abych mohla do své práce zahrnout názory jak zřizovatelů a ředitelů, tak i rodičů dětí, které se do mateřské školy nedostaly. Švec (2009) popisuje, že kvalitativní výzkum vede k celkovému obrazu zkoumané problematiky. Dále popisuje, že kvalitativní výzkum vychází z fenomenologie, jeho účelem je popsat jedinečnost, sbírají se při něm slova, na rozdíl od kvantitativního, kde hlavní roli hrají čísla.

Jako metodu jsem si vybrala polostrukturovaný rozhovor, kde jsou předem stanoveny základní otázky a v průběhu samostatného sběru dat mohou vyvstávat další, nové otázky (Švaříček, 2007). Kdy badatel nejprve nastuduje zkoumanou problematiku, aby si mohl vytvořit hlavní otázky, při rozhovoru se používají otevřené otázky, na které respondent volně odpovídá. Chráska (2007) spatřuje výhodu rozhovoru v tom, že se jedná o komunikaci tváří v tvář, dochází tedy k navazování osobního kontaktu. Přepisy jednotlivých rozhovorů uvádím v Příloze 1–3.

## Soubor otázek pro zřizovatele mateřských škol

<b>Výzkumná otázka 1 - Zda a jakým způsobem jsou demografické údaje a statistická data využívány k předvídání a zajišťování dostatku míst ve vybraných mateřských školách ve Zlínském kraji.</b>
Jaké údaje a jakým způsobem využíváte pro plánování při zajišťování míst v MŠ?
Měli jste v minulých letech, případně v současnosti problém se zajištěním dostatku míst v MŠ?
<b>Výzkumná otázka 2 - Zda a jak zřizovatel reaguje na nedostatek míst v mateřských školách ve vybraných městech Zlínského kraje.</b>
Který rok byl pro vás nejkritičtější v zajištění dostatku míst v MŠ?
Museli jste udělat nějaká opatření pro zajištění dostatku míst?
Pokud ano, jaká?  Pokud ne, plánujete v budoucnu nějaká?
Jaký je váš názor na zvyšování kapacity míst v MŠ při dlouhodobém kolísání porodnosti z dlouhodobější perspektivy?
<b>Výzkumná otázka 3 - Zda a jak zřizovatel spolupracuje a komunikuje s řediteli ve vybraných městech Zlínského kraje.</b>
Jakým způsobem spolupracujete s řediteli MŠ při zajišťování míst?
Vyskytly se někdy v minulosti problémy při komunikaci s řediteli MŠ?
Pokud ano, jaké?
<b>Výzkumná otázka 4 - Jaké komunikační strategie využívají ředitelé (zřizovatelé) ve vybraných mateřských školách Zlínského kraje při jednání s odmítnutými rodiči.</b>



Jak jednáte s odmítnutými rodiči?
Nastaly někdy v minulosti problémy v komunikaci s odmítnutými rodiči?
Pokud ano, jaké?
<b>Výzkumná otázka 6 - Považují ředitelé (zřizovatelé) mateřských škol, ve vybraných městech Zlínského kraje, emoční inteligenci za důležitou při své práci, zda a jakým způsobem je může ovlivnit.</b>
Jaké měkké dovednosti považujete při své práci za důležité? (výběr měkkých dovedností nabídnou z těch, které jsou uvedeny v teoretické části mé práce)
Myslíte si, že je při vaší práci důležitá emoční inteligence?
A jakým způsobem si myslíte, že ovlivňuje vaši práci?

#### **Soubor otázek pro ředitele mateřských škol**

<b>Výzkumná otázka 1 - Zda a jakým způsobem jsou demografické údaje a statistická data využívány k předvídání a zajišťování dostatku míst ve vybraných mateřských školách ve Zlínském kraji.</b>
Jaké údaje a jakým způsobem využíváte pro plánování při zajišťování míst v MŠ?
Měli jste v minulých letech, případně v současnosti problém se zajištěním dostatku míst v MŠ?
<b>Výzkumná otázka 2 - Zda a jak zřizovatel reaguje na nedostatek míst v mateřských školách ve vybraných městech Zlínského kraje.</b>
Musela vaše MŠ v dřívější době nějak reagovat na dostatek míst nebo předpokládáte, že v blízké době bude muset nějakým způsobem reagovat?
Kdyby došlo ke schválení povinného roku předškolní docházky a zařazování dvouletých dětí, očekáváte problémy se zajištěním dostatečného počtu míst v MŠ?

ve vašem městě?
<b>Výzkumná otázka 3 - Zda a jak zřizovatel spolupracuje a komunikuje s řediteli ve vybraných městech Zlínského kraje.</b>
Jakým způsobem spolupracujete se zřizovatelem při zajištění dostatku míst v MŠ?
Jaké jsou vaše zkušenosti s touto spoluprací? (vyhovuje vám/nevyhovuje, změnila byste/ nezměnila, jakým způsobem?)
<b>Výzkumná otázka 4 - Jaké komunikační strategie využívají ředitelé (zřizovatelé) ve vybraných mateřských školách Zlínského kraje při jednání s odmítnutými rodiči.</b>
Jak komunikujete s rodiči odmítnutých dětí?
Nastaly někdy v minulosti problémy v komunikaci s odmítnutými rodiči?
Pokud ano, jaké?
<b>Výzkumná otázka 6 - Považují ředitelé (zřizovatelé) mateřských škol, ve vybraných městech Zlínského kraje, emoční inteligenci za důležitou při své práci, zda a jakým způsobem je může ovlivnit.</b>
Jaké měkké dovednosti považujete při své práci za důležité? (výběr měkkých dovedností nabídnu z těch, které jsou uvedeny v teoretické části mé práce)
Myslíte si, že je při vaší práci důležitá emoční inteligence?
A jakým způsobem si myslíte, že ovlivňuje vaši práci?

## Soubor otázek rodiče dětí, které nebyly přijaty do mateřské školy

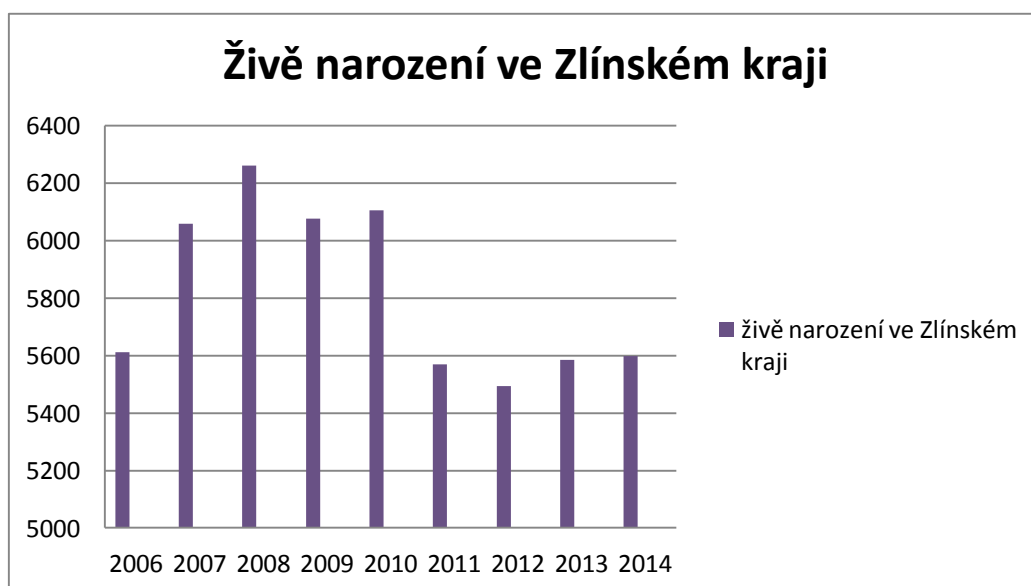
<b>Výzkumná otázka 2 - Zda a jak zřizovatel reaguje na nedostatek míst v mateřských školách ve vybraných městech Zlínského kraje.</b>
Reagovala nějakým způsobem MŠ, obec, ve které žijete na nedostatek míst? Vyšlo vám město (obec), MŠ nějakým způsobem vstříc?
Když se vaše dítě nedostalo do MŠ, jak jste na tuto situaci reagovali?
Když se vaše dítě nedostalo do MŠ, jak jste tuto situaci řešili?
<b>Výzkumná otázka 5 - Setkává se představa rodičů, jejich děti se nedostaly do mateřské školy, ve vybraných městech Zlínského kraje, o korektní komunikaci se způsobem komunikace ředitelů mateřských škol?</b>
Jakým způsobem s vámi komunikovala MŠ, kam se vaše dítě nedostalo?
Považujete tuto komunikaci za dostatečnou? Máte nějaké návrhy pro její zlepšení?
Kdyby byla možnost umístit do MŠ dvouleté dítě, využil/ a byste jí?

## 5.4 Statistická data Zlínského kraje

Na tomto místě bych chtěla uvést statistická data, která se týkají Zlínského kraje. Tato podkapitola slouží pro lepší orientaci o problému přímo ve městech, které jsem si vybrala pro praktickou část.

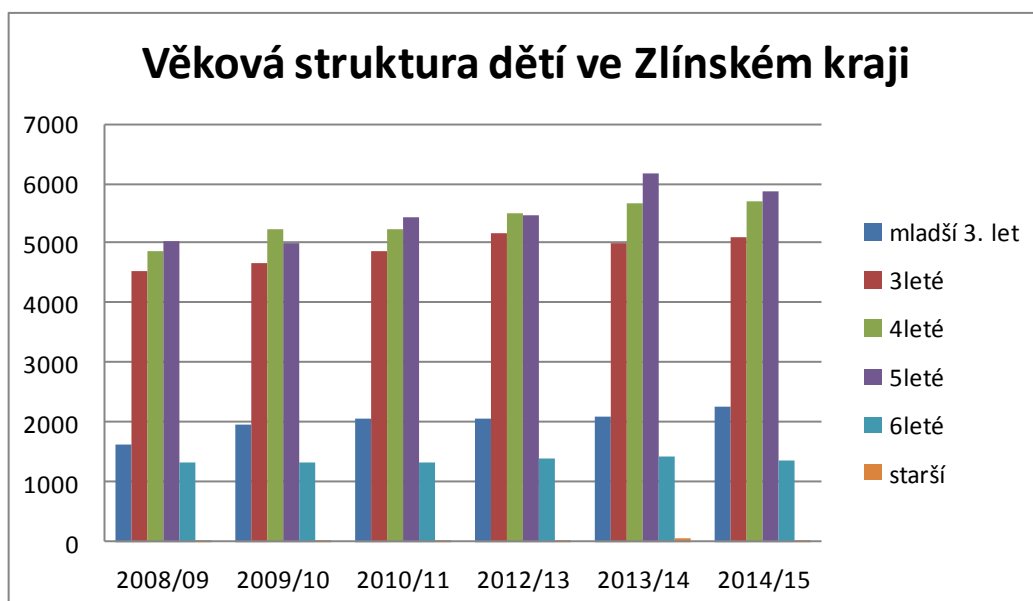
Jako první uvádím porodnost ve Zlínském kraji. Kde můžeme porovnat, že stejně jako celorepublikově (viz kapitola číslo 4., podkapitola 4.4 Statické údaje v ČR), tak i ve Zlínském kraji byla porodnost nejvyšší v roce 2008, poté došlo k mírnému poklesu do roku 2012 a od roku 2013 je porodnost zase mírně na vzestupu. Z čehož můžeme usuzovat, že v dalších letech by neměl být takový tlak na vytváření nových míst v mateřských školách.

Graf 8 – Počet živě narozených dětí 2006 – 2014 ve Zlínském kraji (zpracováno autorkou dle Českého statistického úřadu – Narození v krajích)



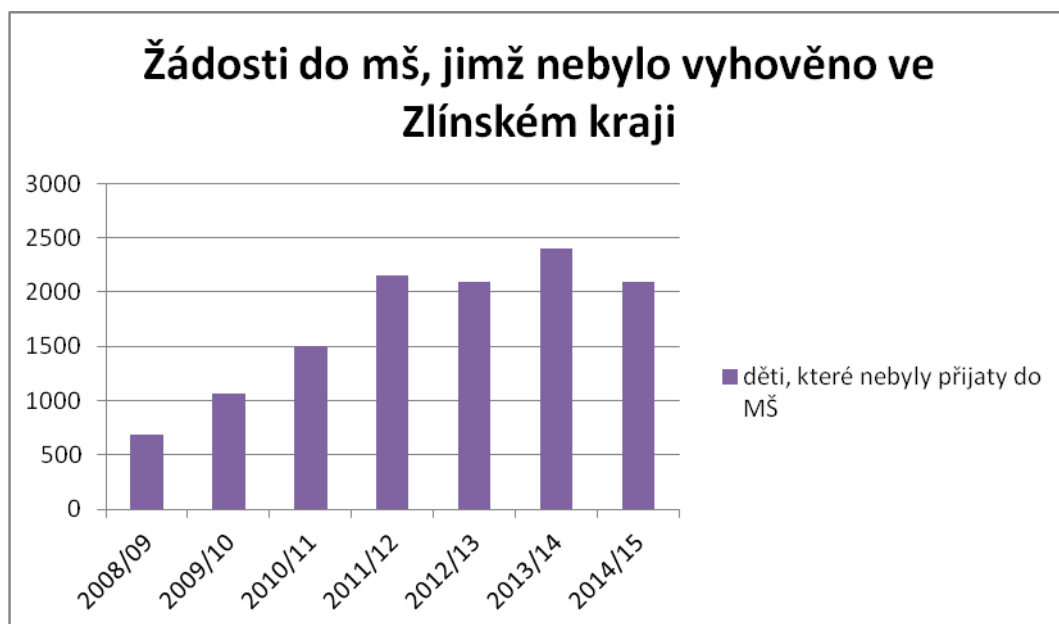
Dalším údajem je věková struktura dětí, které navštěvují mateřské školy ve Zlínském kraji, kde můžeme taktéž vidět stejnou tendenci jako u celorepublikových dat. Tedy to, že nejpočetnější skupinu tvoří děti tři až pětileté, ale v určitém, ačkoli menším poměru, se účastní i děti, které ještě nedosáhly tří let.

Graf 9 – Věková struktura dětí navštěvující MŠ ve Zlínském kraji (zpracováno autorkou dle Statistické ročenky školství 2008/2009–2014/2015)



Stěžejním údajem pro mou práci je počet žádostí, jimž nebylo vyhověno. Ve Zlínském kraji dochází od školního roku 2008/09 k relativně kontinuálnímu nárůstu. Kdy nejvíce odmítnutých žádostí bylo ve školním roce 2013/2014, jednalo se celkem o 2 404 žádostí.

Graf 10 – Žádosti v MŠ, jimž nebylo vyhověno ve Zlínském kraji (zpracováno autorkou dle Statistické ročenky školství 2008/2009–2014/2015)



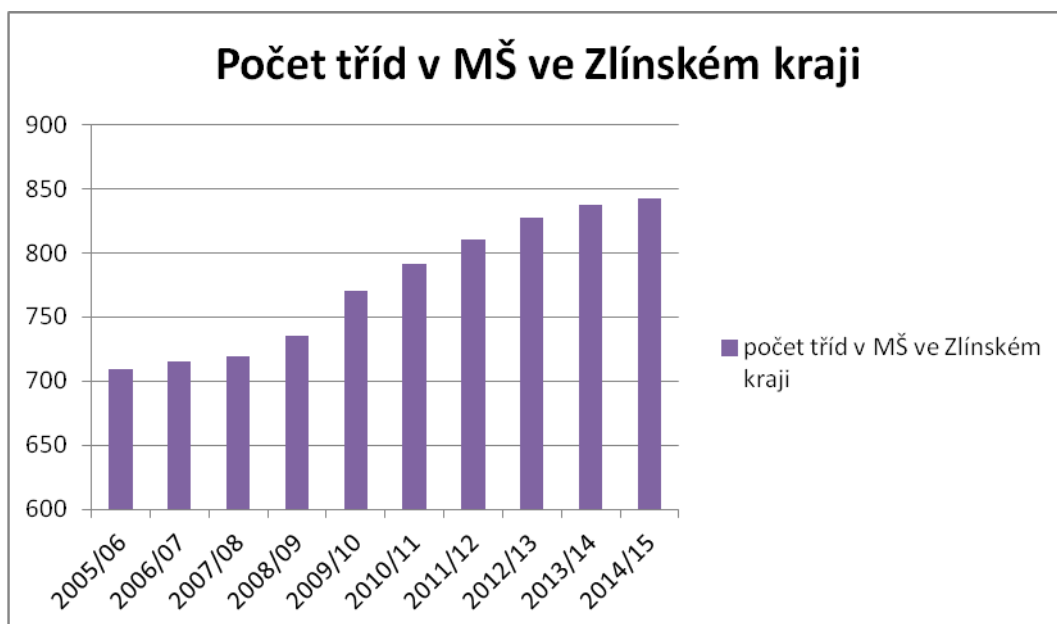
Na dalším grafu můžeme vidět, jak se navyšoval počet mateřských škol. Kdy od školního roku 2010/2011 byl do roku 2014/2015 jejich počet navýšen o 4 mateřské školy v celém Zlínském kraji.

Graf 11 – Počet mateřských škol ve Zlínském kraji (zpracováno autorkou dle statistické ročenky školství 2005/2006–2014/2015)



K vyššímu nárůstu došlo při zřizování nových tříd v již stojících mateřských školách, jelikož se určitě jedná o levnější variantu. A to od školního roku 2005/2006 do roku 2014/2015 o celých 134 nových tříd. Kde můžeme vidět reakci na zvýšenou poptávku po těchto místech.

Graf 12 – Počet tříd v MŠ ve Zlínském kraji (zpracováno autorkou dle Statistické ročenky školství 2005/2006–2014/2015)



Dále uvádím stručnou charakteristiku jednotlivých měst, které jsem si vybrala pro svou praktickou část. Jedná se o 3 města ve Zlínském kraji a to Uherské Hradiště, Staré Město u Uherského Hradiště a největší město ve Zlínském kraji – Zlín.

### **Uherské Hradiště**

Celkový počet obyvatel k 1. lednu 2015 byl 25 187 (Ministerstvo vnitra ČR, 2005, online). Celkový počet MŠ v tomto městě činí 3 MŠ. Celkem jde tedy o 3 organizace, kdy 1 tato organizace se skládá z 10 odloučených pracovišť, a ostatní 2 MŠ jsou součástí Základní školy.

Uvádím přehled počtu dětí v MŠ, který mi byl poskytnut zřizovatelem těchto MŠ, tedy městem Uherské Hradiště.

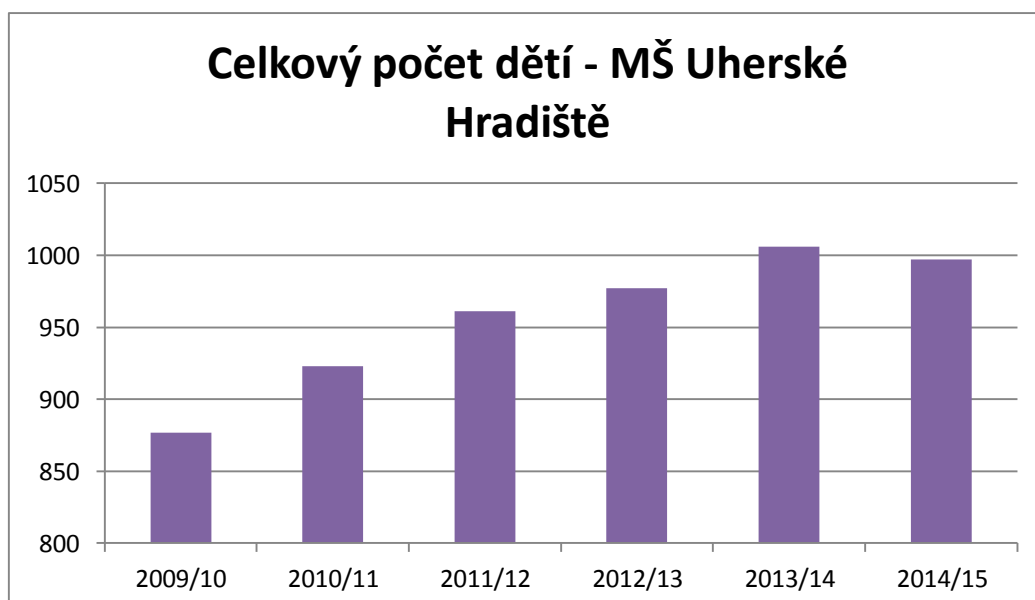


Tabulka 4 – Počet dětí v MŠ v Uherském Hradišti od školního roku 2009/2010 do školního roku 2014/2015

MŠ	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
<b>Mateřská škola, Uherské Hradiště, Svatováclavská</b> (jedna organizace, skládá se z několika odloučených pracovišť)						
<b>Svatováclavská</b>	80	79	82	82	104	94
<b>Komenského náměstí</b>	96	94	90	93	95	93
<b>Husova</b>	109	109	111	108	112	111
<b>Husova křesťanská</b>	56	56	56	56	56	56
<b>28. října</b>	80	82	81	82	84	84
<b>Pod svahy</b>	75	82	84	83	84	83
<b>Štěpnická</b>	66	83	111	108	111	112
<b>U Mlýna</b>	56	56	54	55	48	51
<b>Vřesová</b>	54	54	52	53	51	49
<b>Mařatice</b>	0	0	0	0	0	23
<b>Základní škola, Uherské Hradiště, Větrná</b> (její součástí je MŠ Lomená, MŠ Větrná)						
<b>Lomenná</b>	148	155	167	187	187	182

<b>Základní škola, Uherské Hradiště, Jarošov</b>						
(její součástí je MŠ Jarošov)						
<b>Markov</b>	57	73	74	70	74	69
<b>Celkem</b>	<b>877</b>	<b>923</b>	<b>961</b>	<b>977</b>	<b>1 006</b>	<b>997</b>

Graf 13 – Počet dětí v MŠ v Uherském Hradišti od školního roku 2009/2010 do školního roku 2014/2015



Jelikož v tomto městě byly umístěny všechny děti do předškolního zařízení, neuvádím zde počty nepřijatých dětí.

#### **Staré Město u Uherského Hradiště**

Celkový počet obyvatel k 1. lednu 2015 byl 6 744 (Ministerstvo vnitra ČR, 2005, online). Celkový počet MŠ ve městě činí 3 MŠ.

Zřizovatel mi poskytnul počet přijatých a nepřijatých dětí od školního roku 2009/10 do roku 2015/2016. Kdy tento poslední rok je zatím pouze orientační.

Tabulka 5 – Počet přijatých a nepřijatých dětí ve Starém Městě u Uherského Hradiště 2009–2010 až 2015–2016

<b>MŠ</b>	<b>Kapacita MŠ</b>	<b>2009/2010</b>	<b>2010/2011</b>	<b>2011/2012</b>	<b>2012/2013</b>	<b>2013/2014</b>	<b>2014/2015</b>	<b>2015/2016</b>
	D	A/B/C	A/B/C	A/B/C	A/B/C	A/B/C	A/B/C	A/B/C
<b>Komenského</b>	71	23/23/0	26/20/6	23/19/4	32/22/10	28/22/6	33/19/14	26/?
<b>Rastislavova</b>	75	20/20/0	26/26/0	18/15/3	26/23/3	33/19/14	34/22/12	25/23/5
<b>Za Radnicí</b>	95	25/25/0	30/27/3	35/35/0	26/25/1	43/27/16	31/28/3	30/30/0

A – počet dětí přihlášených k zápisu

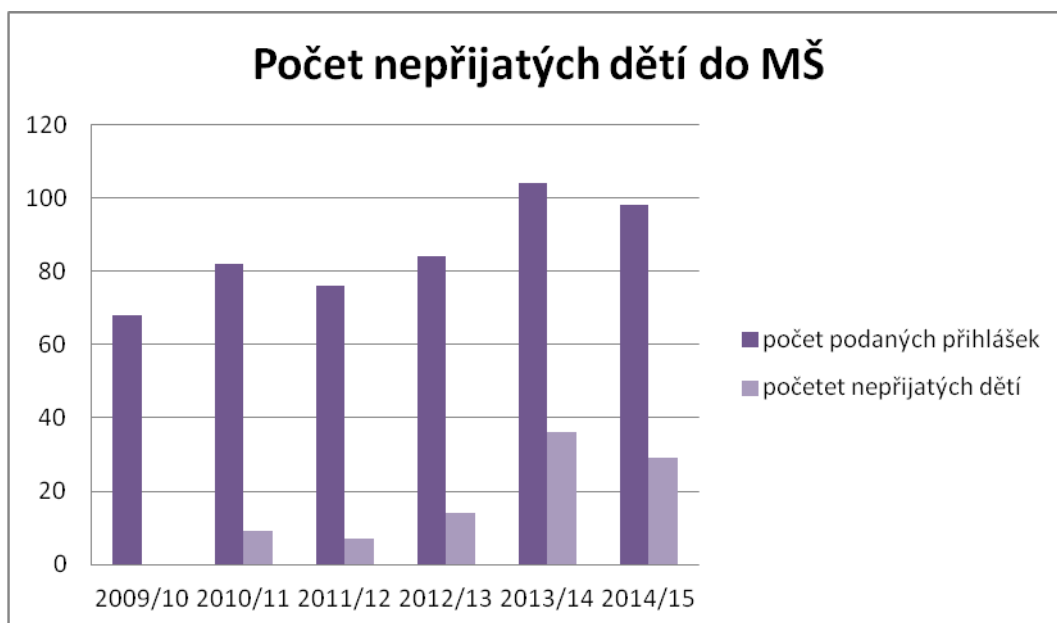
B – z toho počet přijatých

C – z toho počet nepřijatých

D – kapacita MŠ celkem

Pro větší přehlednost uvádím graf, kde můžeme vidět počet přihlášených dětí a počet dětí, které nebyly přijaty. Kdy v roce 2009/2010 byl ideální stav, tedy do MŠ se dostaly všechny děti, jejich rodiče o to zažádaly. Poté již dochází k postupnému navyšování nepřijatých dětí s vrcholem v roce 2013/2014 (36 dětí). Od tohoto roku dochází k poklesu, který je předpokládán i v roce 2015/2016.

Graf 14 – Počet dětí přijatých a nepřijatých dětí ve Starém Městě u Uherského Hradiště od školního roku 2009/2010 do školního roku 2014/2015



## Zlín

Celkový počet obyvatel k 1. lednu 2013 byl 74 863 (Ministerstvo vnitra ČR, 2005, online). Celkový počet MŠ ve městě činí 25 MŠ.

Zřizovatel mi poskytnul tabulku s počtem dětí v MŠ, kterou uvádím níže. Počty přihlášených a z toho přijatých a nepřijatých dětí mi poskytnout nechtěl. Proto alespoň uvádím tuto statistiku z letošního roku. Tyto údaje jsem našla na internetových stránkách, které slouží k podávání elektronických přihlášek ve Zlíně. Toto číslo se však musí brát s rezervou, ještě se může změnit.

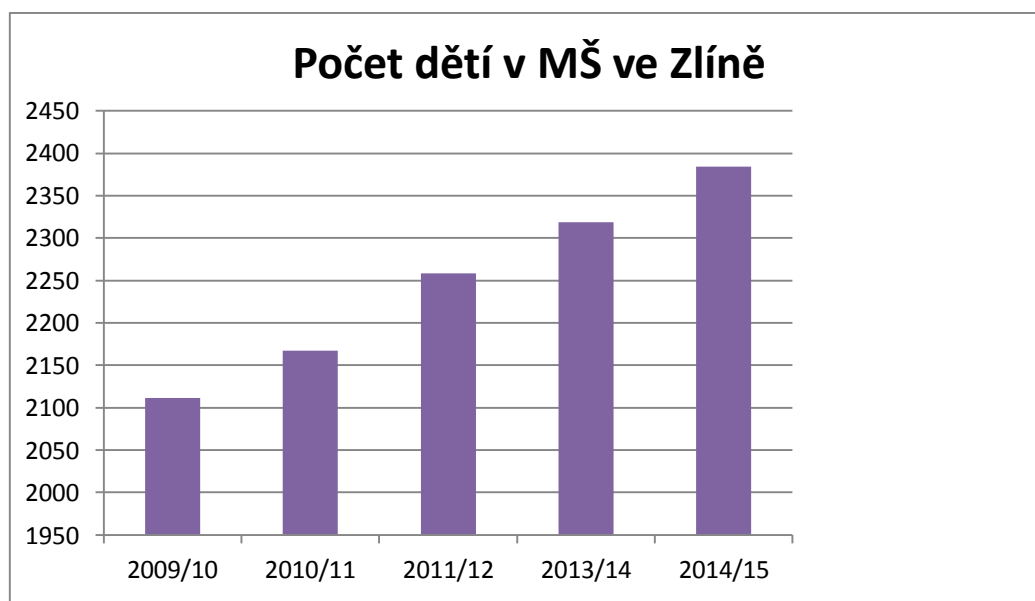
Tabulka 6 – Počet dětí v MŠ ve Zlíně od školního roku 2009/2010 do školního roku 2014/2015, mimo 2012/2013.

<b>MŠ</b>	<b>2009/2010</b>	<b>201/2011</b>	<b>2011/2012</b>	<b>2013/2014</b>	<b>2014/2015</b>
<b>Budovatelská</b>	107	139	139	139	139
<b>Osvoboditelů</b>	168	168	168	168	159
<b>Santražiny</b>	112	112	111	112	112
<b>Slovenská</b>	56	56	56	56	56
<b>Slovenská II</b>	110	110	110	110	110
<b>Štefánikova</b>	80	80	80	80	80
<b>Tř. T. Bati</b>	84	84	84	132	132
<b>Prostřední</b>	50	50	48	0	0
<b>Sokolská</b>	105	105	105	105	105
<b>Na Vyhlídce</b>	40	40	40	0	0
<b>Tř. Svobody</b>	110	110	110	150	129
<b>Slínová</b>	56	56	56	140	140
<b>Česká</b>	84	84	84	84	84
<b>Družstevní</b>	83	84	84	84	104
<b>Luční</b>	139	139	139	139	168
<b>Dětská</b>	56	56	80	56	56
<b>Milíčova</b>	138	158	158	158	158
<b>M. Knesla</b>	112	112	112	112	112

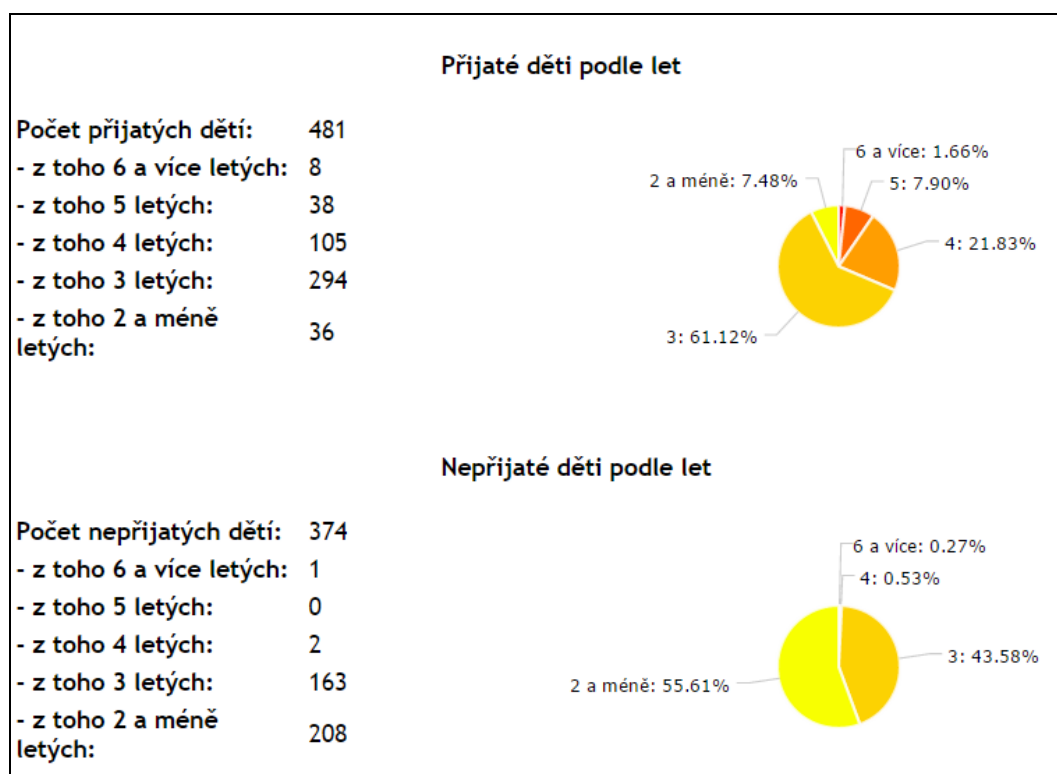
<b>U Dřevnice</b>	112	112	168	168	214
<b>Návesní</b>	56	56	50	50	50
<b>Na Vrchovici</b>	45	46	45	45	45
<b>Lázeňská</b>	56	56	56	56	56
<b>Mariánské nám.</b>	70	70	91	91	91
<b>Kúty</b>	82	84	84	84	84
<b>Celkem</b>	<b>2 111</b>	<b>2 167</b>	<b>2 258</b>	<b>2 319</b>	<b>2 384</b>

Pro přehlednost uvádím i graf, kde můžeme vidět narůst množství dětí, které navštěvují MŠ.

Graf 15 – Počet dětí v MŠ ve Zlíně od školního roku 2009/2010 do roku 2014/2015, mimo 2012/2013.



Obrázek 9 – Počet přijatých a nepřijatých dětí ve školním roce 2015/2016, zdroj: <http://www.zapisdomszlin.cz/index.php/statistiky>



## 5.5 Analýza a interpretace získaných dat

Prvním krokem analýzy je udělat přepis rozhovorů, které jsem provedla. Jak popisuje Hendl In Švaříček (2007) při analýze kvalitativních dat nejde o to, tyto data numerizovat, ale jedná se o jejich popisnou analýzu. Jakmile jsou rozhovory přepsané, můžeme je začít kódovat.

Strauss a Corbinová (1999, str. 39) popisují kódování jako „*operace, pomocí nichž jsou údaje rozebrány, konceptualizovány a opět složeny novými způsoby.*“ Existují tři hlavní typy kódování, a to:

- otevřené,
- axiální a
- selektivní kódování.

### 5.5.1 Otevřené kódování

Tento typ kódování popisují Strauss a Corbinová (1999, str. 43) jako „*část analýzy, která se zabývá označováním a kategorizací pojmu pomocí pečlivého studia údajů.*“ Při tomto kódování postupujeme tak, že námi přepsaný text, rozdělujeme na jednotky, kterým přiřadíme určitá jména, respektive kódy. Takto nám vzniknou jednoslovná nebo krátká slovní spojení. K otevřenému kódování jsem nepoužívala žádný software, ale vepisovala jsem tyto kódy přímo do textu, jedná se o metodu papír a tužka (Švaříček, 2007). Po tomto vytvoření kódů přichází na řadu vytváření kategorií, do kterých kódy slučujeme. Názvy kategorií si výzkumník vytváří sám a ty tvoří nadřazené pojmy ke kódům, jedná se tedy o abstraktnější pojem. Můžeme používat buď pojmy odborné, nebo tzv. pojmy „in vivo“, zde se jedná o různá chytlavá slova, která nás zaujmou (Strauss, Corbinová, 1999).

Výčet kategorií, které jsem si zvolila:

1. Vliv zjišťování demografických údajů a statistických dat na uspokojivé zajišťování dostatku míst
2. Problém nedostatečné kapacity



3. Vzájemná spolupráce ze strany zřizovatele a ředitelů
4. Vzájemná komunikace zřizovatelů a ředitelů vůči rodičům
5. Emoční inteligence a její vliv na práci

### **Kategorie 1 - Vliv zjišťování demografických údajů a statistických dat na uspokojujivé zajišťování dostatku míst**

Při každém plánování, aby toto plánování bylo úspěšné, je potřeba sledovat určitý dřívější vývoj a statistiky. V případě zajišťování dostatku míst v mateřských školách se jedná především o takové údaje, které se týkají porodnosti, počtu mateřských škol, tříd, dále různá data, která souvisejí s dětmi a mateřskými školami, jako jsou např. počty dětí navštěvující MŠ, počty přihlášených dětí při zápise, kapacity mateřských škol apod. Zajímalo mě tedy, jestli si důležitost těchto údajů uvědomují i zřizovatelé a jestli nějakým způsobem tyto údaje sledují. A jak to zřizovatelé vidí? Tady jsem narazila na následující odpovědi.

Zřizovatel 3: *„My máme zpracovanou demografickou prognózu a my, zatím nám to vychází.“*

Zřizovatel 2: *„Údaje nám poskytují ředitelé po zápisu.“*

Zřizovatel 1: *„To jedině, kdyby nastal problém s kapacitou, tak bychom si nějaké údaje vyžádali. Kdyby bylo nějaké avízo od ředitelů, že bude nedostatek.“*

Nemůžeme tedy říct, že všichni zřizovatelé si pořizují jak demografická, tak i statistická data, ale co můžeme říct je to, že k získávání určitých údajů dochází u všech tří. Někde se jedná o dlouhodobější data (zřizovatel 3), jinde o data, která jsou dostupná po zápisu dětí do MŠ (volné kapacity, počet přihlášených,...). Na základě čeho můžeme vidět, že příliš nezáleží na tom, zda si zřizovatelé pořizují údaje demografické nebo údaje, které jsou dostupné po zápisu, je důležité hlavně, že nějaké zjišťovány jsou. A také především to, že zřizovatelé s nimi dále pracují:

Zřizovatel 3: *„Máme zjištěné, že nejhorší je to na Jižních svazích, kde je sídliště.“* Zjistili si tedy, kde je poptávka nejvíce zvýšená a na základě toho

zareagovali tím, že tam minulý rok otevřeli dvě nové třídy. „*Takže se to snažíme soustředit do těch míst, kde je největší poptávka samozřejmě.*“

I u zřizovatelů, kteří pracují s daty především až po zápise, vidíme, že s těmito daty dále pracují. Tyto informace jim poskytují ředitelé mateřských škol.

Zřizovatel 1: „*...takže, ještě než oni udělí rozhodnutí o přijetí, pozastaví se správní řízení, přijdou za náma, jako za zřizovatelem a probereme společné možnosti.*“ V tomto případě se zrovna jedná o město, které zvýšenou poptávku po místech uspokojuje.

Ředitelé mateřských škol si demografické údaje nepožizují žádné. Spolupracují potom se zřizovatelem na základě dat, které získali při zápisu.

Ředitelka 5: „*Já vím, že zřizovatel ten si vyjíždí různé údaje a ..., ale až všechno od těch zápisů se to odvíjí.*“

Ředitelka 6: „*Čekáme na zápis a potom se s tím pracuje právě na těch poradách se zřizovatelem.*“

## **Kategorie 2 – Zvýšená poptávka a problém nedostatečné kapacity**

Tento problém je mediálně známý již několik let, takže není žádným překvapením, že na otázku, která zjišťovala, zda ve městech došlo ke zvýšené poptávce a tím pádem k problému nedostatečné kapacity, zřizovatelé odpovídali následovně:

Zřizovatel 1: „*Určitě tento nedostatek míst v MŠ postihl i nás jako město.*“

Zřizovatel 2: „*... ty problémy tady byly tak nějak 3, 4 roky zpátky, kdy ta kapacita mateřských školek nepokrývala požadavky těch občanů, kteří chtěli umístit děti do mateřských školek.*“

Pouze zřizovatel 3 se vyjádřil následovně: „*Není to tady takový tragický, jak jinde v republice. Ani jinde v té republice, oni mají špatné statistiky, víte?*“ kde dále popisuje, že statistiky jsou hodně zkreslené tím, že jedno dítě může být přihlášeno do více MŠ a že každá, která ho nepřijme, o něm zasílá na Ministerstvo údaj o nepřijetí. Dále tento zřizovatel uvádí: „*...oni ti novináři rádi píší, protože*

*je to aktuální téma.“ Navzdory tomu však problém s tím, že nejsou umístěny všechny děti, jejichž rodiče o to žádají, potvrzuje, že u nich existuje také: „V minulosti bylo 60, 80 neumístěných dětí.“*

### **Podkategorie – Faktory zvýšené poptávky**

Dále z odpovědí vyplynuly různé vlivy zvýšené poptávky. Jak jsme si mohli všimnout, ze statistických dat, která jsem uváděla výše v kapitole s názvem Statistická data, došlo v České republice ke zvýšené porodnosti, což je určitě faktorem číslo jedna.

Zřizovatel 3 upozorňuje na to, že na tuto porodnost měla vliv i politika státu: *„...tomu jaksi nahrávají různé opatření na podporu rodin s dětmi. Tak, když dostal každý 17 600 porodného a zavedli 9 tisíc něco rodičovskou, tak to bylo dost peněz. Teďka už to odbourali porodné, ta rodičovská není tolik, jak byla tehdy.“*

Ale k tomuto se nabalily ještě další. Z rozhovorů vyplývá, že se jedná o brzký návrat matek do zaměstnání a jejich potřeba umístit tak děti do nějakého předškolního zařízení. Což třeba bylo dříve ošetřeno tím, že většina prarodičů dětí, jejichž matky musely nastoupit do práce, bylo již v důchodu a oni se tak mohli o tyto děti postarat a pohlídat je.

Zřizovatel 2: *„...spousta těch rodičů tlačí ty děti do MŠ, aby se mohli dříve vrátit do zaměstnání, už před třetím rokem věku. Takže oni mají třeba 2, 2 a půl roku a oni je potřebují samozřejmě umístit do MŠ, takže je to i taková potřeba umístit to dítě, co nejdříve do předškolního vzdělávání.“*

Věnovala jsem se větším městům, kde dochází k tomu, že poptávka není pouze ze strany občanů daného města, ale i ze strany rodičů, kteří do města přijíždějí například za prací.

Zřizovatel 1: *„... problémem jsou spíš dojíždějící děti, asi 10 %, kdyby šlo jen o naše město, problém s kapacitou by nebyl a my bychom nemuseli navyšovat kapacitu.“*

Zřizovatel 2: „...sem se vlastně sjíždějí za práci lidé z okolí...“ vysvětluje, že jim je v podstatě jedno, jestli své dítě tedy umístí v MŠ v místě jejich bydliště nebo v místě, kde pracují.

Na což reagují i kritéria přijetí, která jsou stanovována ze strany ředitelky a to tak, aby byly zvýhodněny děti, které mají trvalé bydliště tam, kde se nachází MŠ. Toto kritérium si stanovila každá ředitelka, se kterou jsem prováděla rozhovor.

Mezi další faktor můžeme zařadit i nedostatek pozornosti státu k jeslím, kdy po pádu komunistického režimu tyto instituce spíše vymizely. Proto i rodiče dětí mladších tří let, mají snahu tyto děti umístit do MŠ, což dokládá i ředitelka 3: „*Jako my už to vidíme teď, že prostě jesle nejsou a určitě chybí, protože těch zaměstnaných maminek je hodně...*“

Na toto se snažil zareagovat stát tím, že umožnil od roku 2014 vznik dětských skupin. Jsou to skupiny určené dětem již od 6. měsíců. Jelikož, jak vyplynulo z rozhovorů, největším problémem je umístit děti tříleté a mladší. Ze zákona vyplývá povinnost umístit do MŠ dítě, které má rok do zahájení povinné školní docházky, proto tady ani problém s umístěním by neměl vzniknout. U mladších dětí je situace horší, jak odpovídá Ředitelka 2 na otázku, jestli se hlásí i děti mladší tří let a jakou šanci mají na úspěch: „*Hlásí. Ty bohužel moc šancí nemají.*“ Z odpovědí rodičů vyplývá, že by zájem o umístění dítěte mladšího tří let zájem měli. Ale uvědomují si aktuální situaci:

Rodič 1: „*Možná, ale nedělám si naděje, že by mi ho přijali. Takže by to asi bylo k ničemu, když mi nevzali ani čtyřletou.*“

Rodič 5: „*Ano – náš mladší syn bude mít v září 2017 necelé tři roky a já budu muset nastoupit do zaměstnání. Smůla ale je, že se nenarodil v srpnu, ale až v září, takže 1.9.2017 ještě nebude mít tři roky a tudíž ho nebudou do žádné školky chtít vzít.*“

Tento problém se tedy stát snaží vyřešit vznikem dětských skupin, případně se uvažuje o přijímání již dvouletých dětí do mateřských škol. Ovšem ve všech třech oslovených městech tyto dětské skupiny nevznikly. Dva zřizovatelé uvádějí, že

tyto skupiny v jejich městech nejsou, třetí zřizovatel uvádí, že si není jistý, jestli u nich nějaké existují.

V jednolitéch městech existují různá alternativní předškolní zařízení. Ať už se jedná o soukromé MŠ a firemní MŠ. Můžeme, ale narazit na úskalí soukromých mateřských škol, kde rodiče musí platit poplatky za docházku dítěte, jak uvádí Rodič 6: „...*soukromá byla nad náš rozpočet.*“

### **Podkategorie – Reakce zřizovatelů na zvýšenou poptávku**

Došli jsme k tedy k tomu, že problém se zvýšenou poptávkou a nedostatkem kapacit ve městech je. V souladu s mým cílem práce bych se chtěla věnovat, jestli a jak na tento problém zřizovatelé reagují. Při rozhovorech se zřizovateli mi všichni potvrdili, že na tento problém reagovali a to většinou tím způsobem, že zřizovali nové třídy, což potvrzují, i statistiky, které mi jednotliví zřizovatelé poskytli. (viz kapitola Statistická data ve Zlínském kraji, která se nachází v praktické části mé práce).

Zřizovatel 3 – „*Furt jsme budovali kapacity, takže těch školek máme, teda těch tříd máme víc a víc. ... vždycky se rekonstruovalo, přistavovaly se třídy, nebo se tam, kde byl někdo v pronájmu, nějaké organizace, dalo zase zpátky na MŠ a to se prostě tak pořád jelo.*“

Tam, kde vznikaly nové prostory, tyto prostory financovalo město ze svých financí:

Zřizovatel 1 – „*Město ... hradilo veškeré náklady vlastního rozpočtu nebo je přímo příspěvková organizace z provozního rozpočtu. Ze státu jsme neměli žádnou podporu, ani jsme o žádnou nežádali.*“

Jednotlivé ředitelky toto také potvrzují, konkrétně 3 z 6 uvádějí, že nové třídy vznikly přímo u nich v MŠ, zbylé uvádí, že u nich přímo ne, protože na to nemají prostory. Můžeme tady vidět snahu nejdřív využít volné prostory, u kterých není jejich zřízení až tak nákladné. Uvádím příklad z rozhovoru:

Ředitelka 6 na otázku, jestli se u nich konkrétně zvýšila kapacita: „Zvýšila, v jedné MŠ o 28 dětí, na druhé MŠ o dvě třídy, tedy o 56 dětí a přiřadilo se detašované pracoviště o 46 dětech. Takže ta snaha, ze strany toho zřizovatele tam je.“

Snahu vidí i samotní rodiče dětí, kdy jsem jim pokládala otázku, zda město nějakým způsobem reagovalo na zvýšenou poptávku:

Rodič 1: „...slyšela jsem, že otvírali i nějaké nové třídy, čímž se ta kapacita asi zvýšila...“ ale dodává, že k ideálnímu stavu, kdy jsou přijaty všechny děti, však nedošlo, s čímž souhlasí i jiní rodiče.

Nejednalo se vždy jen o využití různých volných prostorů, ale byla snaha, když tyto prostory nebyly, zbudovat nové třídy, nebo alespoň navýšit kapacitu stávající třídy.

Rodič 4: „Město reagovalo na nedostatek míst tím, že vyjednalo pro MŠ, kam jsme chtěli dceru umístit výjimku a navýšil se počet míst ze 70 na 76.“

Vidíme zde tedy, že rodiče snahu ze strany zřizovatelů vidí, ale nejsou dostatečně uspokojeni, jelikož nově navýšené kapacity zvýšenou poptávku nepokryjí zcela.

100 % pokrytou poptávku mělo pouze jedno město, kdy toto město pronajímalo nevyužitá místa různým subjektům, a když byla potřeba nových míst, vypověděli těmto subjektům smlouvu a zřídilo nové třídy. Tady můžeme vidět snahu města být připraven dopředu.

Ředitelka MŠ, která je v tomto městě ukazuje na další výhodu: „No my máme ještě výhodu ještě tady tuto tím, že je to subjekt sloučených MŠ, ... na některou MŠ se hlásí víc, ale na tu další už takový zájem není ... tak jim nabízíme právě možnost té jiné budovy MŠ do nějaké doby a pak si žádají o přeřazení.“

### **Kategorie 3 - Vzájemná spolupráce ze strany zřizovatele a ředitelů**

Při budování nových kapacit je potřeba vzájemné spolupráce a to především zřizovatele s ředitelem, kteří se společně domlouvají, hledají nejvhodnější řešení pro uspokojení zvýšené poptávky.

Jak ředitelům, tak i zřizovatelům jsem pokládala otázku o tom, jak tato spolupráce probíhá a zda jsou s ní spokojeni.

Pouze jeden zřizovatel mi odpověděl: „*Ne, zatím to nebylo tak kritické...*“ Poptávka občanů města nebyla tak velká, že by se tento problém musel řešit. Přesto, ale v jiných záležitostech, které bylo spolu nutno projednat, problém s komunikací nebyl. Jak uvádí ředitelka: „*... máme schůzky dle potřeby ... Samozřejmě, když my máme nějaký problém, i když teďka je nový pan místostarosta, ale ani teď ani předtím nebyl problém se spoluprací. Prostě, když je něco, tak se jdeme domluvit, nebo oni když mají něco tak zavolají, napíší.*“

Ostatní zřizovatelé, v jejichž městech byla zvýšená poptávka výraznější, se shodovali na tom, že s řediteli mají pravidelné schůzky, kde spolu kooperují.

Zřizovatel 1: „*S řediteli spolupracujeme pravidelně... máme pravidelné porady, které jsou společné a asi 1x za čtvrt roku. Spolupráce je na velmi dobré úrovni.*“

Zřizovatel 3: „*Máme pravidelné porady. S ředitelkami se vidím často, jednou za měsíc, za dva máme všichni poradu a ta komunikace s něma je podle mě dobrá.*“

Tvrzení zřizovatelů, že spolupráce s ředitelkami je na dobré úrovni potvrzovaly i samostatné ředitelky a nemuselo se vždy jednat o problém s kapacitou. Když měla ředitelka nějaký problém, mohla přijít za zřizovatelem. Z čehož vyplývá, že tato vzájemná komunikace a spolupráce tady opravdu je.

Ředitelka 5: „*Tak určitě máme se zřizovatelem, před zápisem jsme měli několik porad, jo? ... my jsme měli myslím 3 porady před tím zápisem. ... Já jsem spokojená, je vidět snaha.*“

Ředitelka 4: „*Komunikace probíhá. Tam ta vstřícnost je velká a je tam jakože těch komunikací víc. To nebývá vždycky na jednom setkání. Vždycky to prvopočáteční, kde ty informace nějaké jsou sděleny. A potom už spolu komunikujeme. Hledáme to řešení a různě se informujeme, jak ta cesta probíhá dál.*“

Zjistila jsem, že při problému zajišťování dostatku míst dochází ke vzájemné komunikaci a spolupráci nejen mezi zřizovatelem a ředitelkou navzájem, ale i mezi jednotlivými ředitelkami. V dřívější době si rodiče stěžovali například i na různost pravidel při přijímání dětí:

Rodič 3: *„Také bych očekával nějaká jednotná kritéria pro přijímání dětí, aby nedocházelo ke zvýhodňování v některých částech města.“* Na což zareagovaly ředitelky v jednom městě minulý rok tím, že se společně domluvily:

Ředitelka 1: *„Domluvily jsme se společně s ostatními ředitelkami za 4 základních kritériích, které budujeme a podle dosažených bodů potom vybíráme koho přijmeme a koho ne. Ty kritéria jsou – poslední rok před zahájením povinné školní docházky, to je dáno ze zákona, takže za to dáváme nejvíc bodů a to 6, dalším kritériem je věk dítěte, což souvisí s prvním, pokud je dítě k 31. srpnu 2015 starší 4 let, dostane 2 body a 1 bod dostane dítě, které má k 31. srpnu 2015 dovršené tři roky. Pak dáváme 2 body za to, že má dítě bydliště ve Zlíně a pokud má u nás ve školce už sourozence, tak dostane 1 bod.“*

Tak alespoň rodiči vidí, že tato kritéria jsou pro všechny stejná. Ačkoli z důvodu, že každá ředitelka si může stanovit pravidla přijímání sama, mohou si ředitelky přidat nějaké své kritérium, čehož využila ale pouze jedna z nich, která si přidala kritérium, že sourozenec, který bude vzděláván v sousedící ZŠ, bude zohledněn.

Ve výše uvedeném se jednalo o vzájemnou komunikaci ředitelk ještě před zápisem, ale ke společné komunikaci dochází i po zápise. Kdy vidí, kolik dětí se jim přihlásilo, informují se vzájemně o duplicitních žádostech, a to především v těch městech, kde nemají elektronický systém zápisu a tedy společná kritéria, která jsem popisovala výše.

Ředitelka 3: *„...přímo ty děti, které se nedostaly, si řekneme, kolik jich je. Druhá paní ředitelka mi řekne, já nevím, třeba, že má ještě 5 volných míst, jo?“* a potom komunikují s rodiči a snaží se jim nějakým způsobem poradit, že v té a té školce, je tolik volných míst, aby to zkusili tam.



Dobrym zjištenim teda je, ze vsechny strany se snaži spolu vzajemne hledat reseni, aby tak reagovali na zvyšenou poptavku mist. Jak zrizovatel, tak i reditel si uvedomuji potrebu vzajemne komunikace a nasledne reseni vznikleho problemu. Vi, ze pro tuto spolecnou komunikaci je potreba tymove spoluprace, aby byla efektivni.

Reditelka 2: „*Tak jedno z nejdulezitejsich je tymova spoluprace...ja se snažim neprosazovat jen sve nazory, ale chci, aby mel snahu zapojit se kazdy. Na tomto jako máme založeně, že spolupracujeme...*“

Vetsina zrizovatelů to vidí podobně, jako reditelky.

Nejde však jen o tymovou spolupraci, uvádím tabulku, které dovednosti zrizovatelé a reditelé považují za dulezite, při vzajemne spolupraci. Dala jsem jim při rozhovoru na výběr z výčtu mekkých dovedností, které uvádí Kühlingerová a John (2007).

Pouze jeden zrizovatel mi odpoveděl: „*To ja nevím, to se nebudu k tomu vyjadřovat.*“ Ostatní mi ochotně odpoveděli. Celkový počet dotazovaných osob byl tedy 8.

Tabulka 7 – Mekké dovednosti, které jdou dulezite při vzajemne spolupraci dle zrizovatelů a reditelů MŠ:

Mekka dovednost	Z1	Z2	Ř1	Ř2	Ř3	Ř4	Ř5	Ř6	celkem
<b>Komunikační dovednosti</b>	x	x	x	x	x	x	x	x	<b>8</b>
<b>Zdravé sebevědomí</b>			x			x	x	x	<b>4</b>
<b>Schopnost vcítit se</b>	x	x	x					x	<b>4</b>
<b>Schopnost týmové spoluprace</b>	x	x	x	x	x		x	x	<b>7</b>
<b>Schopnost prijímat kritiku a účinně kritizovat</b>		x	x			x*		x	<b>4</b>

<b>Analytické myšlení</b>	x	x	x		x			x	<b>5</b>
<b>Důvěryhodnost</b>		x		x	x	x			<b>4</b>
<b>Disciplína a sebeovládání</b>				x			x		<b>2</b>
<b>Zvídavost</b>			x			x		x	<b>3</b>
<b>Schopnost zvládat konflikty</b>	x	x	x				x	x	<b>5</b>
<b>Schopnost prosadit se</b>			x					x	<b>2</b>

\*zde paní ředitelka uvedla, že za důležité považuje pouze schopnost přijímat kritiku.

Zde můžeme tedy vidět, že komunikační dovednosti a schopnost týmové spolupráce považují za úplně nejdůležitější.

Ředitelka 3: „*Asi první bych dala ty komunikační schopnosti, v podstatě všechno záleží na komunikaci.*“

Pouze jedna paní ředitelka uvádí, že schopnost týmové spolupráce není tak důležitá: „*Týmové spolupráce asi ne úplně 100%, protože zřizovatel je zřizovatel a my se spíš podržujeme.*“

#### **Kategorie 4 - Vzájemná komunikace zřizovatelů a ředitelů vůči rodičům**

Mezi řediteli a rodiči dětí probíhá komunikace jednak při zápisu, kde jsou rodičům poskytovány základní informace, například o kritériích pro přijímání, o tom, jak se dozví, zda jejich dítě bylo či nebylo přijato. Tady se ještě příliš neočekává, že by mohlo dojít k nějakým konfliktům mezi komunikujícími stranami.

Komunikace probíhá také po zápisu. Taktéž žádný konflikt se neočekává od rodičů, jejichž děti byly přijaty. Ten může nastat až v případě rodičů, jejichž děti přijaty nebyly. Proto jsem se při rozhovoru zaměřovala především na tuto komunikaci.

Ředitelky si samy mohou určit, zda si pro rozhodnutí o nepřijetí rodiče mohou přijít osobně nebo jim bude zasláno poštou do vlastních rukou. Setkala jsem se pouze s jednou paní ředitelkou, která osobní vyzvednutí neumožňovala, což vysvětlovala: *„Posílám pouze poštou. Přijde mi to o hodně lepší. To záleží na člověku, ale já to odešlu, tím pádem to mám a s návratkou se mi to vrátí tady sem, kdy to přijali, tam mám. Je to pro mě rychlejší a jednodušší.“* Tento způsob komunikace jí tedy vyhovuje lépe a zvolila ho i z toho důvodu, že měla zkušenost, že pokud umožnila i osobní setkání, rodiče o něj příliš nejevili zájem. *„Stejně většina rodičů by si to osobně nepřišli převzít.“*

Ostatní ředitelky na druhou stranu stály více o osobnější kontakt, kde by rodičům mohly podat informace osobně, zodpovědět jim na jejich otázky, případně jim i nějak poradit.

Ředitelka 1: *„Za dostatečné považuji, když si rozhodnutí rodiče vyzvednou osobně, protože jim osobně vysvětlím situaci, ukážu jim přímo, jak skončili. I když toto mají napsané i v rozhodnutí, je lepší osobní kontakt.“*

Přesto se ředitelky více méně shodují, že rodičů, kteří si přijdou rozhodnutí vyzvednout osobně je málo.

Ředitelka 5: *„Chodí si málo, je malý zájem...Já jsem tuším měla 40 o nepřijetí a přišli jeden rodič a tři, co byli tady, jakože rodiče, co k nám chodí....Já jsem si stanovila přesně den, hodinu od do, kdy můžou přijít, já jsem tady seděla a přišla jenom jedna maminka.“*

Ředitelka 1: *„Někteří nepřišli, vylouvali se, že nemůžou apod.“*

Naskytuje se tedy otázka, proč rodiče, kteří mají zájem o místo ve školce a další informace, si nepřijdou pro toto rozhodnutí osobně, kde by se mohli přímo informovat. Jedna z paní ředitelky dokonce navrhla, že by bylo lepší, kdyby rodiče měli povinnost si toto rozhodnutí vyzvednout osobně: *„Já bych tady to dala jako povinnost. No protože, když je zápis, tak si ti rodiči udělají čas, aby do těch 4 – 5 školek přišli, ale když si mají přijít pro rozhodnutí o nepřijetí, tak nikdo.“* Argumentuje tím, že tak by jim mohla zodpovědět na otázky. Přijde jí

paradoxní to, že když rodiče mají takový zájem, nemohou si přijít. „*A pak si stěžují, že nic neví. Já jsem si říkala, oni ani nepřijdou, oni se nezajímají, nic a potom, ale druhý den volají, jestli náhodou se neuvolnilo místočko, oni tady nebyli přijati, ale jestli náhodou se neuvolnilo. Ale kdyby přišli a zeptali se třeba jako osobně, tak si řeknu, že mají zájem...*“

Sami víme, že osobní komunikace je lepší, než komunikace prostřednictvím pošty, emailu apod. Kdy při osobní komunikaci můžeme předcházet různým nedorozuměním. Za příklad uvádím problém, na který jsem narazila. Učitelky mají zkušenost s tím, že rodiče, kteří si přijdou vyzvednout rozhodnutí osobně, podávají méně častěji odvolání, není to ale pravidlem. Ačkoli je rodičům poskytnuta informace o účelu odvolání při zápise, zdálo se mi, že ne všichni rodiče chápou jeho účel přesně. Může dojít ke zkreslení informací například tím, že rodiče mají zkušenosti s odvoláním na střední a vysoké školy takové, že pokud odvolání nepodají, nemají možnost se dostat na druhé kolo. V MŠ tomu tak není, jedná se pouze o to, že rozhodnutí ředitelky o nepřijetí konkrétního dítěte, přezkoumá kraj. A to jeho správnost, ne to, zda rodiče pracují apod. Neznamena to tedy, že když se rodiče neodvolají, tak jejich dítě nemá, po uvolnění místa, šanci do MŠ se dostat. Při situaci, kdy dojde k uvolnění místa, se postupuje podle dosažených bodů, ne podle toho, zda se rodiče odvolali nebo ne.

Ředitelka 2: „*Protože oni někteří ti rodiče mají mylný dojem, že vlastně, když se neodvolají, tak že to vypadá, že nemají zájem, a že když se odvolají, tak že budou jakoby upřednostněny, což není pravda.*“ Z čeho plyne pro paní ředitelky upozornění, aby si při zápise, kde mají jistotu, že ten rodič tam je přítomný, toto uvědomili. A vysvětlili jim tuto informaci o účelu odvolání. A to z toho důvodu, že pro rozhodnutí si osobně přijít nemusí, tak už jim to tak dobře nevysvětlí.

Z rodičů, které jsem oslovila při rozhovoru, si dva z nich přišli osobně pro rozhodnutí, nemůžeme ale říct, že tím pádem hodnotili vzájemnou komunikaci lépe:

Rodič 1: „...přišla jsem si do školky pro rozhodnutí o nepřijetí. To bylo v podstatě vše. Dostala jsem papír a bylo to... Komunikaci mezi ředitelkami nepovažuji za dostatečnou.“

Rodič 5 na otázku, zda komunikaci s ředitelkami považuje za dostatečnou: „Spíš ne.“

Následně mohli rodiče navrhnout opatření, která by mohly tuto komunikaci zlepšit. Rodiče hodně poukazovali na nedostatečnou informovanost o počtu volných míst. Upřednostnili by, kdyby tyto informace měli:

Rodič 3: „Očekával bych připravený přehled s počty míst, přibližným počtem přijímaných a přihlášených dětí...následně i nějaký přehled volných a neobsazených míst ve školkách, kam se v případě neúspěchu obrátit.“

Rodič 5: „Školka, jakože ředitelka by mohla podávat pravidelné informace (např. jednou za měsíc) o počtu dodatečně uvolněných míst v MŠ.“

Proto by nebylo na škodu, kdyby ředitelky tyto informace zpřístupňovaly například na svých webových stránkách. Nemůžeme ale říct, že by tyto informace poskytovat nechtěly. Ony je rodičům sdělí na jejich dotaz, ale tak by to možná bylo jednodušší i pro ně z toho hlediska, že by nemusely odpovídat každému zvlášť, ale tyto informace by rodiče viděli na jejich stránkách. Myslím, že rodiče by to ocenili.

Komunikace mezi zřizovatelem a rodičem neprobíhá tak často jako mezi rodičem a ředitelem. Na zřizovatele se rodiče obracejí spíše až v případech, kdy nemohou umístit své dítě v MŠ.

Zřizovatel 1: „S rodiči mi moc do styku nepřijdeme, jediné řešíme nějaké stížnosti z jejich strany na učitele, ale v rámci zajišťování dostatečného počtu míst, to ne.“

Zřizovatel 3 říká, že dřív ten tlak byl větší, teď když zavedli nový elektronický zápis, tak se situace zlepšila: „Letos tu byla jedna, dvě maminky. Oni

*ted' vidí, že je to průhledné, že je to elektronicky, že v tom nelze dělat čachry, že by my jsme si nebo ředitelka MŠ...No vždycky se najde někdo, komu se něco nelíbí.“*

Rodiče spíše odpovídali, že komunikují s ředitelkami, pouze někteří z nich byli přímo za zřizovateli:

Rodič 1: *„Psala jsem tehdy i dotaz vedoucí odboru školství a bylo mi odpovězeno, že však jsem na mateřské, tak proč chci starší dítě dávat do školky.“*

Ne, ale každý si na komunikaci se zřizovatelem stěžoval: *„Ředitelka s námi vůbec nekomunikovala, moc jí to nezajímalo. Vstřícný přístup byl ze strany města, kde měli snahu nám pomoci, poradit.“*

### **Kategorie 5 – Emoční inteligence a její vliv na práci**

Emoční inteligence je, jak jsem popisovala v teoretické části, v dnešní době považována za důležitou kvalitu osobnosti. V rozhovorech jsem narazila na to, že toto si uvědomuje každý, s kým jsem hovořila. Tedy to, že emoční inteligence je velmi důležitá pro práci s lidmi.

Ředitelka 6 uvádí, že emoční inteligence je pro její práci určitě důležitá a že má na tuto práci velký vliv: *„Pokud člověk ty emoce nezvládá, tak může i negativně ovlivnit. Ale myslím si, že každý ředitel by měl být nějakým způsobem na takové té určité, jak se říká emoční úrovni, že by ty situace měl zvládat.“*

Ředitelka 2 na otázku, jestli si myslí, že je emoční inteligence pro její práci důležitá odpovídá: *„No jeřda, no to rozhodně. Beze sporu je to velmi důležité i pro komunikaci a spolupráci.“* A na tom se shodly v podstatě všichni dotazovaní.

Emoční inteligence v sobě zahrnuje schopnost empatie. Většina dotazovaných spatřovala v pojmu emoční inteligence především tuto její složku.

Ředitelka 1: *„Určitě, hlavně vcítit se do druhého člověka. Já se jim to snažím, když to jde, v klidu vysvětlit, snažím se jim poradit, co by mohli zkusit a tak podobně.“*

A to, že empatie se promítá i do jejich práce, můžeme spatřovat například u odpovědi Zřizovatele 1: *„Tak, důležité je, aby si člověk představil, že v situaci*

*rodičů může být i on, a když potřebuje jít do práce, musíme se snažit, abychom mu vyšli vstříc.*“ Jedná se o město, které 100 % pokrývá celou poptávku po místech.

Jak již bylo popsáno výše, tím, že je člověk příliš empatický, bere si na sebe problémy druhých lidí, zabývá se jimi až příliš, může dojít i k negativním stavům a to v nejhorším případě až k syndromu vyhoření. Takovou zkušenost nikdo z dotazovaných nemá, ale to, že může člověka i negativně ovlivnit, si uvědomuje každý. Jak říká ředitelka 5: *„Určitě třeba empatie je důležitá, ale musí si člověk nastavit pevné mantinely. Protože já jsem se vždycky do nich tak vcítila a bylo mi jich strašně líto a pak se mi to vrátilo, že jsem si říkala dost. Takže jo, ale odsud posud.“*

U rozhovoru s rodiči jsem si všimla, že jedna maminka mi odpověděla o obsazování volných míst následovně: *„... a především tato místa obsazovat podle pořadí dětí při zápisu a ne způsobem - kdo dřív přijde, ten dřív mele nebo – maminka tohoto dítěte se zná s kuchařkou, tak ho vezmeme.“* Tento názor se zdá spíše subjektivní. Ředitelé jej vyvracejí, ředitelka 3 říká: *„No nesmí se člověk se s tím úplně pohltnout, musí zanalyzovat situaci a vědět, že občas je realita přednější než ta emoční...Třeba tady v tom přijímání, tam musíte jít opravdu podle těch kritérií, podle bodů a může se stát třeba, že tam máte já nevím paní uklízečky dceru... tak by ji třeba mohl upřednostnit, ale nejde to.“*

Hezky to shrnuje Zřizovatel 2: *„Práce s lidma je vždy o té emoční inteligenci, o ničem jiném.“* S čím můžeme souhlasit.

Zároveň, ale vyplývá, že při zřizování dostatečného počtu míst, nezáleží pouze na emoční inteligenci člověka, ale také na *„...vedlejších vlivech jako prostředí, zázemí, co na ně všechno působí, jaký je kolektiv, s kým spolupracuje,“* jak upozorňuje Ředitelka 6.

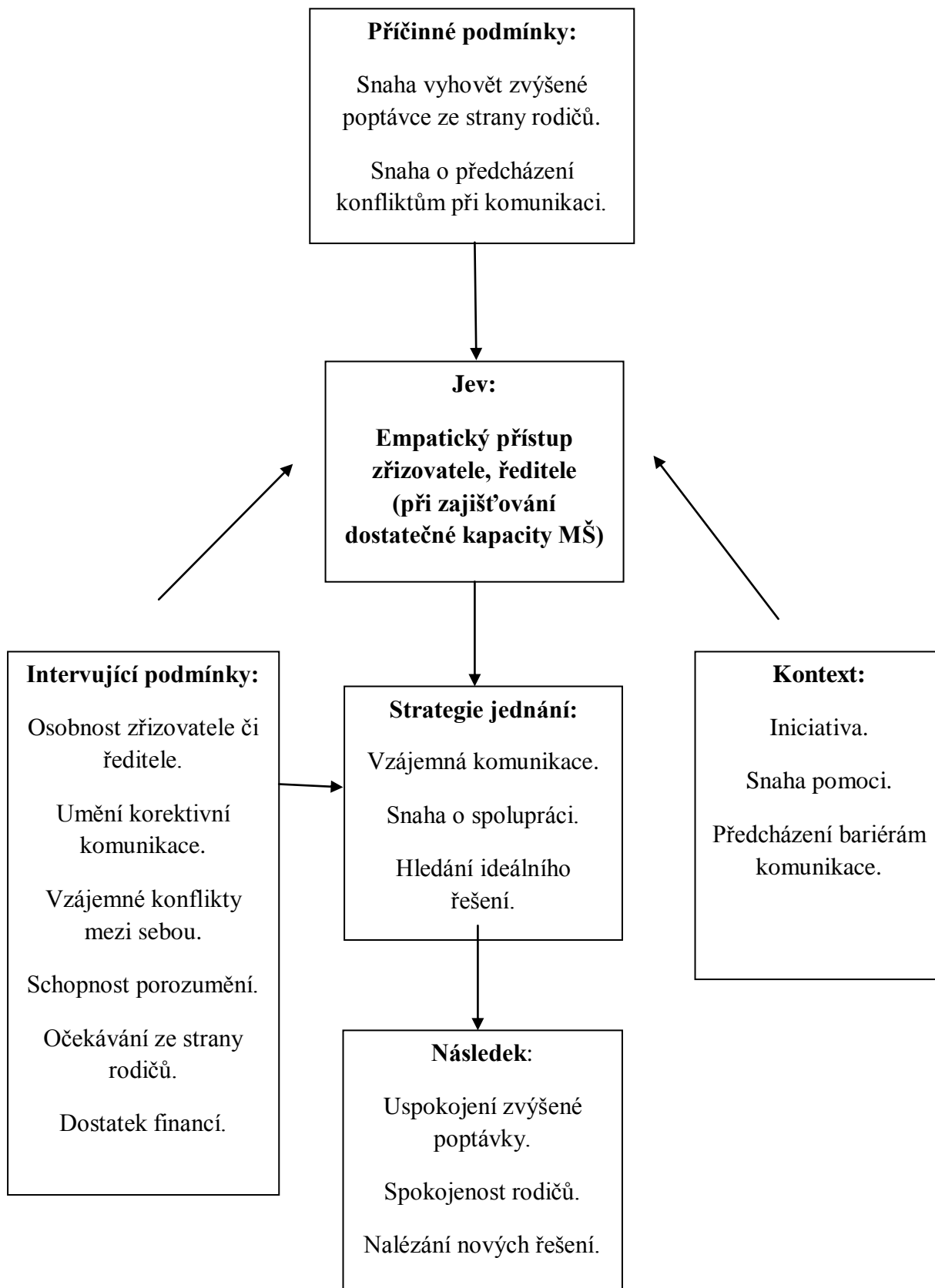
### **5.5.2 Axiální kódování**

Axiální kódování je *„soubor postupů, pomocí nichž jsou údaje po otevřeném kódování znovu uspořádány novým způsobem, prostřednictvím vytváření spojení mezi kategoriemi“* (Strauss, Corbinová, 1999, str. 70). Vytváří se paradigmatický model, který vypadá následovně:

(A) PŘÍČINNÉ PODMÍNKY → (B) JEV → (C) KONTEXT → (D)  
INTERVENUJÍCÍ PODMÍNKY → (E) STRATEGIE JEDNÁNÍ A INTERAKCE  
→ (F) NÁSLEDKY (Švaříček, 2007, str. 232).



## Paradigmatický model



### 5.5.3 Selektivní kódování

Selektivní kódování je „proces, kdy se vybere jedna centrální kategorie, která je pak systematicky uváděna do vztahu k ostatním kategoriím. Tyto vztahy se pak dále ověřují a kategorie, u nichž je to třeba, se dále zdokonalují a rozvíjejí.“ (Strauss, Corbinová, 1999, str. 70).

Jako cílovou kategorii jsem si vybrala – Empatický přístup zřizovatele, ředitele (při zajišťování dostatečné kapacity MŠ).

#### **Empatický přístup zřizovatele, ředitele (při zajišťování dostatečné kapacity MŠ) a vliv zjišťování demografických údajů a statistických dat na uspokojivé zajišťování dostatku míst**

Je důležité, aby zřizovatelé měli snahu zajistit dostatečný počet míst, aby tento problém chtěli řešit a vyjít vstříc všem, kteří chtějí své dítě umístit do mateřské školy. Z toho vyplývá tedy snaha připravit se na takovou situaci a řešit ji ještě než nastane. Empatický přístup můžeme spatřovat v tom, že si tyto informace zjišťují dopředu a ne až na základě tlaku veřejnosti.

Rodič 3 předpokládá, že k tomuto zjišťování údajů dochází automaticky: „Dotazovali jsme se, proč nejsou kapacity, znají, kolik dětí bude nastupovat do školky, tak proč když mají tyto údaje, na to uspokojivě nereagují? Aby vyšly těm dětem vstříc?“

U Zřizovatele 1 můžeme vidět snahu ještě před tím, než problém s kapacitou nastane: „Určitě je výhodnější mít připraveny dostatečné kapacity míst v MŠ i při kolísání porodnosti. V případě, že je dostatečná kapacita, je možné při snížení počtu dětí tyto prostory využít jiným způsobem, např. pronájemem. Tímto směrem se ubírá naše město, abychom pak nemuseli složitě a nákladně kapacitu zvyšovat.“

Narážíme zde ale i na překážku, že ačkoli jsou tyto informace zjišťovány, ne vždy se dá úplně přesně zjistit, kolik dětí do mateřských škol nastoupí:

Zřizovatel 3, který si tyto informace zjišťuje, upozorňuje však na problém: „No ideálně budeme rádi za pár roků, že protože prognóza vývoje je, že tady bude

*ubývat děti. ... nikdy nemůžeme vědět, jestli si maminka vybrala 2,3,4 roky být doma, to taky, to nám nikdo nesdělí ani na dotaz nám to nikdo nesdělí, odvolá se na ochranu osobních údajů, potom jsou tady alternativní pedagogiky a jiná soukromá zařízení. Takže já nemůžu vědět, když není MŠ povinná, jak se rodiče rozhodnou...takže já, když aj budu vědět, co se ten rok děti narodilo, tak jestli všechny nastoupí do školky, to v žádném případě. Já to prostě neodhadnu, to bych věštil, že jo. Takže to se musí na nějakou rozumnou míru nastavit, protože my budeme stavět školky a na druhé straně budou chodit na radnici, bouřit se občané, že nemají domovy důchodců, že nemají chodníky nebo cesty.“*

Z čeho vyplývá, že přestože si zřizovatelé budou tyto informace zjišťovat, vždy existují nějaké faktory, které plánování mohou ovlivnit, a dokonalý stav nelze přesně stanovit.

Je také pravdou, že město má omezenou částku financí, se kterou musí určitý rok manipulovat a pokusit se ji spravedlivě rozdělit do všech oblastí tak, aby byli spokojeni všechny skupiny obyvatel.

### **Empatický přístup zřizovatele, ředitele (při zajišťování dostatečné kapacity MŠ) a problém nedostatečné kapacity.**

Když už tedy tento problém nastane, je potřeba, aby byl řešen. Důležitá je snaha problém vyřešit. Na začátku pravděpodobně stojí to, přiznat si tento problém a přistoupit k němu. Při rozhovoru se Zřizovatelem 3 jsem pocítovala jeho snahu problém spíše zmenšovat. Nejprve odpovídal, že tento problém spíše vytvářejí novináři, poté ale přiznal, že v minulosti bylo více dětí, které se neumístily.

Jakmile dojde k tomu, že je tento problém identifikován, může zřizovatel vyvinout úsilí na jeho řešení. To, že se do druhého dokážou vcítit, představit si samy sebe ve stejné situaci, přispívá k vyvinutí větší snahy o vyřešení problému.

Ředitelka 4 odpovídá, že se snaží, „...aby se opravdu dostali do naší MŠ všichni, kdo ten zájem mají.“ Z čehož vyplývá, že zájem jak ze strany města, tak ze strany ředitele tam opravdu je. A dochází zde k uspokojení poptávky a to,

i když se do mateřských škol hlásí hodně dětí, které nemají stálé bydliště ve městě, jak mi sdělila. Můžeme zde spatřovat i rozdíl od ostatních měst, kde jsem prováděla rozhovor v tom, že v dřívějších letech, kdy byla poptávka opravdu velká. Tak se ředitelé tří školek, které ve městě jsou, domluvili spolu se zřizovatelem, že udělají výjimku v tom, že zápis nebude na všech MŠ dohromady, jak tomu bývalo dříve. Ale že už v únoru se udělá zápis na „velké“ školce. A to kvůli tomu, aby se včas mohlo reagovat na zvýšenou poptávku. V ostatních městech probíhá zápis vždy v jeden den ve všech MŠ.

Zřizovatel 2 se snaží vyjít vstříc alespoň občanům svého města: *„Kdyby ty děti od nás neměly možnost být umístěny v MŠ, tak na tom by nám záleželo.“*

Snahu o řešení můžeme vidět například i zde:

Zřizovatel 1: *„Když třeba požádají maminky, kdy jejich dítě má třeba 2,5 roku, tak jim doporučujeme, aby došli až v průběhu roku, kdy jejich dítě má 3 roky, nějaké místo se většinou ještě najde, protože ředitelé si musí nechávat nějakou rezervu, kdyby přišly nějaké děti, které jsou v předškolním roce.“*

Zřizovatel 2: *„A třeba některé děti se přihlásí v MŠ, a nastoupí až dejme tomu v lednu ... a ředitelky to dělají tak, že třeba přijmou na ten půl rok, než tam přistoupí to dítě, tak na ten někoho přijmou. Takže tak, aby ty kapacity měli vytížené.“*

Snahu můžeme vidět i ve vstřícnosti ke zřizovatelům alternativních předškolních zařízení:

Zřizovatel 1: *„Naše město přímo nepodporuje tyto formy předškolního vzdělávání. Nepřímo ano a to např. pokud se na nás obrátili zřizovatelé s žádostí o pronájem vhodných prostor, snažíme se jim, pokud jsou nějaké prostory vhodné, tyto prostory nabídnout.“* Tento zřizovatel také spolu s miniškolkou spolupracuje na projektu Mosty, při kterém jsou děti pracujících rodičů přijímány do miniškolky bez poplatku.

Můžeme tedy vidět, že zřizovatelé si tento problém uvědomují a snaží se s ním pracovat, být vstřícní. Ani u jednoho ze zřizovatelů nedošlo k tomu, že by na zvýšenou poptávku vůbec nereagoval.

### **Empatický přístup zřizovatele, ředitele (při zajišťování dostatečné kapacity MŠ) a vzájemná spolupráce ze strany zřizovatele a ředitelů.**

Pokud spolu dva lidé spolupracují a oba dva se snaží k problému přistupovat empaticky, méně často tak dochází ke vzájemným konfliktům. Snáze se tak hledá řešení, když obě dvě strany mají na vyřešení problému opravdový zájem.

Ředitelka 4: *„Hledáme to řešení a různě se informujeme...“*

Zřizovatel 1: *„Je důležité, umět se domluvit, vzájemně si naslouchat a snažit se vybrat to nejlepší, než nutně prosadit svůj názor.“*

Snaží se vyjít rodičům vstříc, tím, že vzájemně spolupracují a domlouvají se na problému při zajišťování míst v MŠ.

Uvědomují si i význam vzájemné komunikace – Zřizovatel 2: *„Berme to tak, že pokud má člověk s těma lidma spolupracovat, tak musí mít komunikační dovednosti... schopnost vcítit se 100 %.“*

Empatický postoj můžeme vidět i u odpovědí na to, které měkké dovednosti považují za nejdůležitější. Kdy pouze dva z dotazovaných uvádějí, že schopnost prosadit se je důležitá.

Zřizovatel 2: *„...nevím, jestli umět se prosadit je tak důležité. To není o tom jako být vítězem, jakože když máš svůj názor, takhle to bude, ale je to o domluvě.“*

Ředitelka 2: *„...já se snažím neprosazovat jen své názory, ale chci, aby měl snahu zapojit se každý. Na tomto jako máme založené, že spolupracujeme, vyslechnu ty názory těch druhých a pak dál.“*

## **Empatický přístup zřizovatele, ředitele (při zajišťování dostatečné kapacity MŠ) a vzájemná komunikace zřizovatelů a ředitelů vůči rodičům**

Tady můžeme vidět, že i když je snaha z města o navyšování kapacit a rodiče tuto snahu i vidí, ne vždy jsou úplně spokojení. Důvod můžeme spatřovat v tom, že město sice kapacitu MŠ navýšilo, ale konkrétně jejich dítě se stejně nedostalo.

Rodič 6: *Myslím se, že nějaké nové třídy otevíraly, ale nedošlo k tomu, že by byla pokryta všechna poptávka. Vždycky tam byly děti, které se nedostaly.*

Celkem jsem mluvila se 6 rodiči, z toho 3 z nich vidí komunikaci jako nedostatečnou:

Rodič 1: *„...po nepřijetí jsme chtěli podat odvolání, ale paní ředitelka reagovala ve smyslu, že co bychom chtěli, když já jsem na mateřské dovolené.“*

Další 2 ji vidí jako dostatečnou:

Rodič 4: *„Stačilo mi, paní ředitelka odpovídala na veškeré dotazy ochotně. Vysvětlila mi, že mají danou ze zákona kapacitu a tu nemohou překročit.“*

Rodič 6: *„Byla tam snaha o radu ze strany ředitelky, že mám zkoušet volat, poradila mi i soukromou školku, takže nějaký ten empatický postoj, snaha tam byla.“*

A poslední rodič ředitelku chápal: *„Asi to jinak nejde, těch dětí je hrozně moc, zápis v jeden den, pak všichni čekají na výsledky... Ono to asi nijak nejde zlepšit.“*

Samy ředitelka odpovídají: *„Protože já jako empatická být můžu, ale na druhé straně by se mi to mohlo vymstít. Protože to, co povolím nebo jak to mám říct, umožním někomu tak protože jsem empatická, protože jsem se vcítila do jeho rodinných problémů, do jeho zdravotních problémů, do jeho dalších problémů, tak by se mně mohlo vrátit jako bumerang zase od ostatních.“*

Tady je spíše důležité informovat rodiče, snažit se jim vše vysvětlit, případně poradit.

## **Empatický přístup zřizovatele, ředitele (při zajišťování dostatečné kapacity MŠ) a emoční inteligence a její vliv na práci.**

Jak jsem již psala výše jednou ze složek emoční inteligence je empatie. Pokud je člověk empatický, snaží se druhé pochopit, vcítit se do nich. Určitě je důležité být empatický, ale jak odpovídají některé ředitelky, je důležité mít určité hranice.

To, že se do situace rodičů dokážou vcítit zřizovatelé, ukazuje i odpověď jednoho z nich: *„Tak je důležité, aby si člověk představil, že v situaci rodičů může být on.“*

Ředitelky se setkávají s různými reakcemi na nepřijetí dítěte. Snaží se o empatický přístup, ale není vždy v jejich silách, vyhovět všem rodičům:

Ředitelka 1: *„Já jsem si to dřív, když jsem začínala, jako ředitelka brala hodně. Když nám tady ty maminky pláčou, že neví, co mají dělat, myslím, že to zasáhne většinu lidí. Ale on si na to člověk zvykne. Ono, i když by snaha byla, my prostě nemůžeme vzít víc dětí, než je naše kapacita.“*

Zřizovatel 2: *„Víte, máme tady hromadu různých lidí, někdy ty ramena musí ten člověka nastavit, jinak by vás jako beránka každý sežral.“*

Takže z toho vyplývá – empatický přístup ano, ale s ohledem na sebe samého.

## **5.6 Diskuze a shrnutí**

V praktické části své diplomové práce jsem se zaměřila na to, zda zřizovatelé nějakým způsobem reagovali na nedostatek míst v mateřských školách, na objasnění komunikace mezi zřizovateli, řediteli a rodiči nepřijatých dětí a také na to, zda si zřizovatelé a ředitelé uvědomují důležitost emoční inteligence při své práci. Informace jsem získávala pomocí rozhovoru. Tyto rozhovory jsem analyzovala a z nich následně vyplynuly odpovědi na mé výzkumné otázky.

Jako první výzkumnou otázku jsem stanovila – Zda a jakým způsobem jsou demografické údaje a statistická data využívány k předvídání a zajišťování dostatku míst ve vybraných mateřských školách ve Zlínském kraji. Zde jsem zjistila, že někteří zřizovatelé sledují dlouhodobější údaje, jako je například

porodnost a jiní spíše údaje získávají až po zápisech, kdy jsou informovány ředitelkami, jedná se tedy spíše o krátkodobější údaje. Vyplývalo mi, že není příliš důležité, jaký typ dat si zřizovatelé pořizují, ale důležitější je, že tyto údaje dále využívají při řešení problému. Takto získaná data jsou využívány tak, aby došlo ke zmírnění problému, na jejich základě se snaží zřizovatelé navyšovat kapacity, když je to potřeba. Podle zkušenosti města, kde je poptávka po místech uspokojována, je vhodné mít připraveny prostory i v době, kdy je nižší počet dětí. Tyto prostory mohou být využity při zvýšené poptávce po místech, a když dojde naopak, ke zvýšené nabídce, mohou být tyto prostory využívány za jiným účelem, například mohou sloužit k pronájmu.

Další výzkumnou otázku jsem zvolila – Zda a jak zřizovatel reaguje na nedostatek míst v mateřských školách ve vybraných městech Zlínského kraje. Tady jsem zjistila, že prvotním úspěchem je, že si města tento problém nejdříve uvědomí, aby s ním mohli dále pracovat. Pouze jeden zřizovatel a to paradoxně, v tom městě, kde si rodiče nejvíce stěžovali na nedostatečnou kapacitu, říkal, že tento problém je přeceňovaný a nafukovaný ze strany novinářů. Avšak snahu o zlepšení můžeme vidět u všech třech dotazovaných zřizovatelů. Dle poskytnutých údajů bylo jasně vidět, že své kapacity v posledních letech opravdu navyšovali, což zaregistrovali i rodiče nepřijatých dětí. Zřizovatelé si také uvědomují, že jsou důležité alternativní formy mateřských škol a pokud jsou ze strany jejich zřizovatelů požádáni o pomoc, snaží se jim vyjít vstříc alespoň tím, že jim nabídnou vhodné prostory.

Jako třetí jsem si stanovila tuto otázku – Zda a jak zřizovatel spolupracuje s řediteli ve vybraných městech Zlínského kraje. V první řadě si všichni tázaní uvědomují důležitost spolupráce a vzájemné komunikace. Tyto strany spolu komunikují pravidelně po celý rok a tato komunikace je před zápisem a po něm ještě intenzivnější. Kdy ředitelé předávají zřizovatelům údaje a pokud jde vidět, že poptávka bude příliš velká, snaží se společně domluvit na vhodném způsobu, aby alespoň byly nějakým způsobem navýšeny kapacity. Z rozhovorů vyplývalo, že jak zřizovatelé, tak i ředitelé jsou s touto spoluprací spokojeni a jsou schopni se vzájemně domluvit. Komunikace ovšem neprobíhá pouze mezi těmito stranami, ale také mezi ředitelkami navzájem. Všichni dotazovaní si uvědomují, že pro



jejich spolupráci jsou důležité především komunikační schopnosti a schopnost týmové spolupráce, ale i další měkké dovednosti.

Další otázka zněla – Jaké komunikační strategie využívají ředitelé (zřizovatelé) mateřských škol při jednání s odmítnutými rodiči. Většina tázaných ředitelek, vyjma jedné, dávají přednost komunikaci face to face. Upozorňují na tuto komunikaci především v době, kdy je potřeba, aby si rodiče vyzvedli rozhodnutí o nepřijetí. Upřednostňují, když člověk přijde osobně. Vidí tak ze strany rodičů větší zájem. Vnímají tuto komunikaci i jako výhodu pro rodiče, kde jim mohou osobně vysvětlit všechny potřebné informace. Jedná se o osobnější komunikaci než přes mail, případně telefon. Ale setkávají se spíše s nezájmem ze strany rodičů o osobní vyzvednutí tohoto rozhodnutí. Komunikace mezi zřizovatelem a rodiči neprobíhá tak často, jako mezi rodiči a řediteli.

Dále jsem si stanovila otázku – Setkává se představa rodičů, jejich děti se nedostaly do mateřské školy, o korektní komunikaci se způsobem komunikace ředitelů mateřských škol? Zde se názory liší, tři dotazovaní považují tuto komunikaci za nedostatečnou. Další dva jsou s komunikací spokojeni, kdy jim ředitelé prokázali snahu poradit, a jeden rodič chápe, že ředitelé jsou v době zápisů a zveřejňování výsledků pod časovým tlakem. Ze strany rodičů byly navrhovány některé změny, především se jednalo o vyšší informovanost o počtu přihlášených dětí, počtu přijímaných dětí a o následném počtu uvolněných míst. Tyto informace jim sice ředitelky podávají, když je o to osobně požádají. Ale rodiče by spíše upřednostnili aktivní zveřejňování těchto informací pro všechny na dostupném místě, například na svých webových stránkách.

Jako poslední výzkumnou otázku jsem si stanovila – Považují ředitelé (zřizovatelé) mateřských škol emoční inteligenci za důležitou při své práci, zda a jakým způsobem je může ovlivnit. Důležitost emoční inteligence si uvědomují všichni dotazovaní. Je důležitá pro komunikaci a vzájemnou spolupráci. Největší důležitost spatřují především v oblasti empatie. Kdy empatický přístup je sice důležitý, ale vždy s ohledem na sebe samého. Protože, když je člověk až příliš empatický, může ho to ovlivnit i negativně a čehož vyplývá, že je důležité nastavit si určité hranice.

Podobnému tématu, které bylo zaměřeno na nedostatek míst v MŠ, se ve své bakalářské práci věnovala Libuše Švarcová. Jako cíl si stanovila „Zjistit, zda problematika přijímání dětí a nedostatečná kapacita MŠ je regionální nebo se projevuje v celé ČR a jakým způsobem se ředitelé a zřizovatelé MŠ podílejí na jejím řešení“ (Švarcová, 2008, str. 23, online). Pro svůj výzkum použila dotazník, který byl určen ředitelům vybraných MŠ v ČR, celkem měla 31 respondentů. Zjistila, že problém se netýká pouze určitého regionu, ale celé ČR. A také to, že zřizovatelé a ředitelé se aktivně podílejí na řešení tohoto problému. Její předem stanovená hypotéza zněla „Zřizovatelé mateřských škol (obce) očekávají rozvoj soukromého sektoru ve školství a nemají zájem zvyšovat finanční náklady na školy jimi zřizované“ (Švarcová, 2008, str. 24, online). Přišla k závěru, že tato hypotéza je neplatná, jelikož pouze 10 % zřizovatelů, kteří mají problémy s nedostatkem míst v MŠ, neplánují její další rozšiřování. Ostatní spolupracují s řediteli na možnosti zvýšení této kapacity. Což můžu potvrdit z mého výzkumného šetření, kdy zřizovatelé a ředitelé MŠ se shodly na tom, že spolu ohledně rozšiřování kapacit, pokud je to potřeba, vzájemně spolupracují.

## ZÁVĚR

Ve své práci jsem se zabývala problematikou komunikace při zajišťování dostatku míst v mateřských školách. Přestože docházka do mateřské školy není povinná, určitě dítě obohacuje. Jednak se zde vytváří základy kompetencí, které jsou důležité pro jeho další rozvoj a celoživotní učení, jednak dítě získává první sociální kontakty mimo svou rodinu. Proto je otázka zajištění dostatku míst pro děti velmi důležitá. Ideální stav by byl, kdyby všechny děti, jejichž rodiče by o to požádali, byly umístěny v mateřských školách. Nedochozí k tomu, ale bohužel vždy. V dnešní době máme problém poptávku po těchto místech uspokojit. Proto jsem se ve své práci zabývala komunikací mezi zřizovateli, řediteli a rodiči nepřijatých dětí, která je při zajišťování dostatku míst velmi důležitá.

Má diplomová práce se skládá ze dvou částí, z teoretické a praktické. Teoretickou část jsem rozdělila na čtyři kapitoly. V první kapitole jsem se krátce věnovala emocím. Druhá kapitola byla zaměřena na emoční inteligenci, tento pojem jsem zde vysvětlila, odlišila jsem EQ a IQ a nastínila možnosti rozvoje emoční inteligence. Ve třetí kapitole jsem se zaměřila již na samotnou komunikaci, a to především na efektivní komunikaci, konflikt a empatii v komunikaci. V poslední, čtvrté kapitole jsem rozebírala preprimární vzdělávání (ISCED 0). Nejdříve jsem zmínila veřejnou správu ve školství a zřizovatele mateřských škol. Poté jsem uvedla jednotlivé instituce pro preprimární vzdělávání. Dále jsem uvedla statistické údaje, které se týkají jak České republiky, tak i Evropy. V případě údajů týkajících se ČR jsem vycházela především ze Statistické ročenky školství, a v případě Evropy z Eurydice a Eurostatu.

Cíle mé praktické části jsem si stanovila takto – zda nějakým způsobem zřizovatelé reagovali na nedostatek míst v mateřských školách. Snažila jsem se objasnit komunikaci mezi zřizovateli, řediteli a rodiči nepřijatých dětí a také jsem se zaměřila na to, jestli zřizovatelé a ředitelé považují emoční inteligenci při své práci za důležitou. K dosažení svých cílů jsem zvolila metodu polostrukturovaného rozhovoru s předem připraveným souborem otázek, z něhož

v průběhu rozhovoru vyplývaly ještě další otázky. Výsledky výzkumného šetření jsou uvedeny v kapitole s názvem diskuze a shrnutí.

Uvědomuji se, že tato práce je pouze vzhledem do dané problematiky, a bylo by možné ji dále rozšířit. Je možné se třeba více zaměřit na možnosti, jak ideálně řešit zvýšenou poptávku tak, aby všechny děti, jejichž rodiče o to stojí, se do mateřských škol dostaly. Zajímavé by bylo také, po nějakém čase, zabývat se problematikou z hlediska mateřských škol a dětských skupin, které vznikly jako reakce na nedostatek míst v MŠ. O výsledky práce projevili zájem jednotliví zřizovatelé, budou jim tedy poskytnuty k nahlédnutí.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- AMBRA, Gilles d'. *Emocionální kvocient - testy: odhalte všechny stránky své emocionální inteligence*. Vyd. 1. Praha: Aurora, 1999. ISBN 80-85974-62-2.
- BAUM, Tanja. *Umění přátelského řešení konfliktů*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-525-7.
- BRADBERRY, Travis a GREAVES, Jean. *Emoční inteligence*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013. ISBN 978-80-265-0039-1.
- DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-7169-988-8.
- GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence*. Praha: Columbus, 1997. ISBN 80-85928-48-5.
- GOLEMAN, Daniel. *Práce s emoční inteligencí*. 1. vyd. Praha: Columbus, 2000. ISBN 80-7249-017-6.
- HÁJEK, Karel. *Práce s emocemi pro pomáhající profese: tělesně zakotvené prožívání*. Vyd. 3. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0221-9.
- HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X.
- HARTLEY, Mary. *Řeč těla v praxi: teorie, cvičení a modelové situace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-844-9.
- HEGER, Vladimír. *Komunikace ve veřejné správě*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3779-9.
- HONZÁK, Radkin. *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. Vyd. 1. Praha: Vyšehrad, 2013. ISBN 978-80-7429-331-3.
- CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.
- KANITZ, Anja von. *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2582-6.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Hořet, ale nevyhořet*. 2., přeprac. vyd. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2012. ISBN 978-80-7195-573-3.
- LAHNEROVÁ, Dagmar. *Asertivita pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2892-6.

- MAROON, Istifan. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0180-9.
- MEDLÍKOVÁ, Olga. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1732-6.
- MĚCHUROVÁ, Albína. *Jak dobře mluvit a úspěšně jednat: (základy rétoriky a komunikace)*. Vyd. 2. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-32-7.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0650-4.
- MOTSCHNIG, Renate a NYKL, Ladislav. *Komunikace zaměřená na člověka: rozumět sobě i druhým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3612-9.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Lidské emoce*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2000. ISBN 80-200-0763-6.
- PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-351-5.
- PEMOVÁ, Terezie a kol. *Soukromá a firemní školka od A do Z: jak založit a provozovat soukromé nebo firemní zařízení předškolní výchovy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4699-9.
- PETERS-KÜHLINGER, Gabriele a JOHN, Friedel. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2145-3.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2944-2.
- POSCHKAMP, Thomas. *Vyhoření: rozpoznání, léčba, prevence*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0161-6.
- PRAŠKO, Ján a PRAŠKOVÁ, Hana. *Asertivitou proti stresu*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1697-8.
- PREKOP, Jirina. *Empatie: vcítění v každodenním životě*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0672-5.
- PRIES, Mirriam. *Jak zvládnout syndrom vyhoření: najděte cestu zpátky k sobě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5394-2.

- PRŮCHA, Jan a KOŤÁTKOVÁ, Soňa. *Předškolní pedagogika: učebnice pro střední a vyšší odborné školy*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0495-4.
- RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2100-2.
- SLAMĚNÍK, Ivan. *Emoce a interpersonální vztahy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3311-1.
- SPOLEČNOST EVERESTA. *Nejhdnější uchazeč nemusí být ten nejlepší. Psychologie dnes*. Praha: Portál, s.r.o., 2015. ISSN 1212-9607.
- STRAUSS A. a CORBINOVÁ, J. *Základy kvalitativního výzkumu: Postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno: Albert, 1999. ISBN 80-85834-60-X.
- STUHLÍKOVÁ, Iva. *Základy psychologie emocí*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-553-9.
- SUCHÝ, Jiří a NÁHLOVSKÝ, Pavel. *Pozitivní emoce: jak je posilovat a rozvíjet v osobním i pracovním životě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4375-2.
- SVATOŠ, Tomáš. *Kapitoly ze sociální a pedagogické komunikace: teoretická minima a praktické náměty v učitelském studiu*. Vyd. 1. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Filozoficko-přírodovědecká fakulta, Ústav pedagogických a psychologických věd, 2005. ISBN 80-7248-292-0.
- SYSLOVÁ, Zora, BORKOVCOVÁ, Irena. *Péče a vzdělávání dětí v raném věku: komparace české a zahraniční situace*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2014. ISBN 978-80-7478-354-8.
- ŠVAŘÍČEK, Roman a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.
- ŠVEC, Štefan a kol. *Metodologie věd o výchově: kvantitativně-scientické a kvalitativně-humanitní přístupy v edukačním výzkumu*. České rozš. vyd. Brno: Paido, 2009. ISBN 978-80-7315-192-8.
- TAN, Chade-Meng. *Hledej ve svém nitru: nečekaná cesta k dosažení úspěchu, štěstí (a světového míru)*. Vyd. 1. Praha: Knižní klub, 2014. ISBN 978-80-242-4404-4.
- VOGEL, Ingo. *Jak využít emoci pro profesní růst*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2735-6.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-998-4.

WHARAM, Jane. *Emoční inteligence: cesta do středu sebe sama*. Vyd. 1. Praha: Práh, 2014. ISBN 978-80-7252-542-3.

WILDING, Christine. *Emoční inteligence: vliv emocí na osobní a profesní úspěch*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2754-7.

### **Elektronické zdroje:**

Česká republika: Vzdělávání a péče v raném dětství. In: *Eurypedia* [online]. 2014 [cit. 2015-01-28]. Dostupné z:

[https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/%C4%8Cesk%C3%A1-republika:Vzd%C4%9B%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD\\_a\\_p%C3%A9%C4%8De\\_v\\_ran%C3%A9m\\_d%C4%9Btstv%C3%AD](https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/%C4%8Cesk%C3%A1-republika:Vzd%C4%9B%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD_a_p%C3%A9%C4%8De_v_ran%C3%A9m_d%C4%9Btstv%C3%AD)

DLOUHÁ, Petra. Školky jen pro vyvolené. Pomůžou „dětské skupiny“?

In: *Penize.cz* [online]. 2012 [cit. 2015-04-01]. Dostupné

z: <http://www.penize.cz/rodicovstvi/237235-skolky-jen-pro-vyvolene-pomuzou-detske-skupiny>

European Commission /EACEA/Eurydice/Eurostat, 2014. *Key Data on Early Childhood Education and Care in Europe. 2014 Edition*. Eurydice and Eurostat Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union [online]. 2014 [cit. 2015-03-25]. Dostupné

z: [http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key\\_data\\_series/166EN.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/166EN.pdf)

JIŘIČKA, Jan. Jesle zůstaly ve vzduchoprázdnu. Na část dohlíží ministerstvo průmyslu. In: *IDnes.cz*[online]. 2014 [cit. 2015-04-10]. Dostupné

z: [http://zpravy.idnes.cz/jesle-nemaji-jasne-postaveni-di2-domaci.aspx?c=A140127\\_081721\\_domaci\\_jj](http://zpravy.idnes.cz/jesle-nemaji-jasne-postaveni-di2-domaci.aspx?c=A140127_081721_domaci_jj)



MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, Odbor 21. Péče o děti, dětská skupina: Základní informace ke službám péče o děti, dětská skupina.

In: *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2013 [cit. 2015-01-28].

Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/13500>

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. Počet obyvatel v obcích. In: Ministerstvo vnitra České republiky [online]. 2015 [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/statistiky-pocty-obyvatel-v-obcich.aspx>

Narození v krajích. In: *Český statistický úřad* [online]. 2005 [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?>

O předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. In: *Zákon č. 561/2004 Sb.* 2004. Dostupné z: <http://aplikace.msmt.cz/Predpisy1/sb190-04.pdf>

OECD. *Education at a Glance 2014: OECD Indicators*, OECD Publishing, [online]. 2014 [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1787/eag-2014-en>

SEDLÁČKOVÁ, Hana. Obec jako zřizovatel škol. *Města obce profi* [online]. 2012 [cit. 2015-01-28]. Dostupné z: [http://www.obecniportal.cz/obec-jako-zrizovatel-skol-uniqueidgOke4NvrWuOKaQDKuox\\_Z\\_bEpBs1uy6fBL7\\_ZgDWZ74/?sekce=33&esupid=JBXobPluSSv21cuPsSMmtpxvg10WtIHrEw4T&uniqueid=gOke4NvrWuOKaQDKuox\\_Z\\_bEpBs1uy6fBL7\\_ZgDWZ74&justlogged=1](http://www.obecniportal.cz/obec-jako-zrizovatel-skol-uniqueidgOke4NvrWuOKaQDKuox_Z_bEpBs1uy6fBL7_ZgDWZ74/?sekce=33&esupid=JBXobPluSSv21cuPsSMmtpxvg10WtIHrEw4T&uniqueid=gOke4NvrWuOKaQDKuox_Z_bEpBs1uy6fBL7_ZgDWZ74&justlogged=1)

Statistické ročenky školství výkonové ukazatele. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. 2009 - 2014 [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: <http://toiler.uiv.cz/rocenka/rocenka.asp>

ŠVARCOVÁ, Libuše. *Přijímání dětí k předškolnímu vzdělávání* [online]. Praha, 2008 [cit. 2015-04-19]. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, pedagogická fakulta.

VLČKOVÁ, Kateřina. Charakteristiky a vývojové trendy školství a vzdělávání v zemích EU. In: *Masarykova univerzita Česká republika* [online]. 2006 [cit. 2015-04-01]. ISSN 1802-128X. Dostupné z: [http://is.muni.cz/do/1499/el/estud/lf/js06/mfpe0821/EU\\_skolstvi\\_trendy\\_2006.pdf](http://is.muni.cz/do/1499/el/estud/lf/js06/mfpe0821/EU_skolstvi_trendy_2006.pdf)

*Zdravotnická ročenka ČR 2013* [online]. 2014 [cit. 2015-04-02]. ISBN 978-80-7472-135-9. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/publikace/zdravotnicka-rocenka-ceske-republiky-2013>

Živě narození ve vybraném území. In: *Český statistický úřad* [online]. 2015 [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislatab=DEMCU004&vo=null>

## SEZNAM ZKRATEK

MŠ – mateřská škola

IQ – inteligenční kvocient

EQ – emoční kvocient

ČR – Česká republika

BE – Belgie

BG – Bulharsko

CZ – Česká republika

DK - Dánsko

DE – Německo

EE – Estonsko

IE – Irsko

EL – Řecko

ES – Španělsko

FR – Francie

IT – Itálie

HR – Chorvatsko

CY – Kypr

LV – Lotyšsko

LT – Litva

LU – Lucembursko

HU – Maďarsko

MT – Malta

NL – Nizozemsko

AT – Rakousko

PL – Polsko  
RO – Rumunsko  
SL – Slovinsko  
SK – Slovensko  
FI – Finsko  
SE – Švédsko  
UK – Velká Británie  
IS – Irsko  
TR – Turecko  
LI - Lichtenštejnsko  
NO – Norsko  
CH - Švýcarsko

## **SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ**

- Tabulka 1 – Zřizovatelé MŠ str. 29
- Tabulka 2 – Přehled zařízení péče o předškolní děti a jejich charakteristika 1. část  
str. 32
- Tabulka 3 – Přehled zařízení o předškolní děti a jejich charakteristika 2. část  
str. 33
- Tabulka 4 – Počet dětí v MŠ v Uherském Hradišti od školního roku 2009/2010 do školního roku 2014/2015 str. 60-61
- Tabulka 5 – Počet přijatých a nepřijatých dětí ve Starém Městě u Uherského Hradiště 2009–2010 až 2015–2016 str. 62
- Tabulka 6 – Počet dětí v MŠ ve Zlíně od školního roku 2009/2010 do školního roku 2014/2015, mimo 2012/2013. str. 64-65
- Tabulka 7 – Měkké dovednosti, které jdou důležité při vzájemné spolupráci dle zřizovatelů a ředitelů MŠ str. 86-77
- 
- Graf 1 – Počet živě narozených dětí v ČR 1991–2013  
str. 34
- Graf 2 – Počet dětí, které navštěvují MŠ od školního roku 2008/09 do roku 2014/2015 str. 35
- Graf 3 – Věková struktura dětí navštěvující MŠ v ČR  
str. 36
- Graf 4 – Žádosti v MŠ, jimž nebylo vyhověno v ČR  
str. 37
- Graf 5 – Účast dětí mladších než 3 roky na nepřímém vzdělávání v Evropě  
str. 42

Graf 6 – Účast 4letých a starších dětí na neprimárním vzdělávání v roce 2001 a 2011, uvedený v procentech v Evropě	str. 43
Graf 7 – Děti, o které se starají pouze rodiče, dle věkové skupiny, rok 2011 v Evropě	str. 44
Graf 8 – Počet živě narozených dětí 2006 – 2014 ve Zlínském kraji	str. 55
Graf 9 – Věková struktura dětí navštěvující MŠ ve Zlínském kraji	str. 56
Graf 10 – Žádosti v MŠ, jimž nebylo vyhověno ve Zlínském kraji	str. 57
Graf 11 – Počet mateřských škol ve Zlínském kraji	str. 58
Graf 12 – Počet tříd v MŠ ve Zlínském kraji	str. 59
Graf 13 – Počet dětí v MŠ v Uherském Hradišti od školního roku 2009/2010 do školního roku 2014/2015	str. 61
Graf 14 – Počet dětí přijatých a nepřijatých dětí ve Starém Městě u Uherského Hradiště od školního roku 2009/2010 do školního roku 2014/2015	str. 63
Graf 15 – Počet dětí v MŠ ve Zlíně od školního roku 2009/2010 do roku 2014/2015, mimo 2012/2013	str. 66
Obrázek 1 – Lidský limbický systém	str. 5
Obrázek 2 – Pasivita a agresivita	str. 19
Obrázek 3 – Manipulace a asertivita	str. 19
Obrázek 4 – Poptávka a nabídka míst ve veřejně dotovaných institucích preprimárního vzdělávání – mladší děti, školní rok 2012/2013 v Evropě	str. 40

Obrázek 5 – Poptávka a nabídka míst ve veřejně dotovaných institucích preprimárního vzdělávání – starší děti, školní rok 2012/2013 v Evropě

str. 41

Obrázek 6 - Orgány, které jsou zodpovědné za sledování kapacit v preprimárním vzdělávání a jeho plánování školní rok 2012/2013 v Evropě

str. 45

Obrázek 7 - Míra účasti na preprimárním a primárním vzdělávání podle věku v Evropě, část 1

str. 46

Obrázek 8 - Míra účasti na preprimárním a primárním vzdělávání podle věku v Evropě, část 2

str. 47

Obrázek 9 – Počet přijatých a nepřijatých dětí ve školním roce 2015/2016

str. 66

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha číslo 1 – Přepisy rozhovorů – rodiče

Příloha číslo 2 – Přepisy rozhovorů – zřizovatelé MŠ

Příloha číslo 3 – Přepisy rozhovorů – ředitelé M



## **Příloha číslo 1 – Přepisy rozhovorů – rodiče**

Rodič 1:

*Základní informace: Když se naše dcera nedostala do školky, tak jsem byla na mateřské dovolené s mladším dítětem. Dcera měla v té době 3 roky, to se nedostala. A pak jsme to zkoušeli, když měla 4, ale ve státní školce jsme také neuspěli.*

Když se Vaše dítě nedostalo do MŠ, jak jste na tuto situaci reagovali?

*Poprvé, tak to jsme byli jen v jedné školce a po nepřijetí jsme chtěli podat odvolání, ale paní ředitelka reagovala ve smyslu, že co bychom chtěli, když já jsem na mateřské dovolené. Za další rok jsme absolvovali zápis ve třech státních školkách a také jsme ani v jedné neuspěli ani po podání odvolání. Nakonec dceru přijali do nově otevřené církevní mateřské školy.*

Jakým způsobem s vámi komunikovala MŠ, kam se vaše dítě nedostalo?

*Nijak, přišla jsem si do školky pro rozhodnutí o nepřijetí. To bylo v podstatě vše, dostala jsem papír a bylo to. V jedné školce dokonce, když jsem paní ředitelce řekla, že je smutné, když už i přijímání dětí do školky je zapotřebí protekce, jenom sklopila hlavu a nic neřekla.*

Považujete tuto komunikaci za dostatečnou? Máte nějaké návrhy pro její zlepšení?

*Komunikaci mezi ředitelkami a rodiči nepovažuji za dostatečnou. Komunikace je zlá asi pro velký nápor v krátkém čase v období zápisu a paní ředitelky to nezvládají (nedá se co divit). Prostě mi je vydali rozhodnutí a bylo to, žádné velké vybavování.*

Reagovala nějakým způsobem MŠ, obec, ve které žijete na nedostatek míst? Vyšli Vám nějakým způsobem vstříc?

*Ne, prostě absolutní nezájem. Psala jsem tehdy i dotaz vedoucí odboru školství a bylo mi odpovězeno, že však jsem na mateřské, tak proč chci starší dítě dávat do školky.*

Kdyby byla možnost umístit do MŠ dvouleté dítě, využila byste jí?

*Možná, ale nedělám si naděje, že by mi ho přijali. Takže by to asi bylo k ničemu, když mi nevzali ani čtyřletou.*

Rodič 2:

Základní informace: *Já jsem byla na mateřské ještě s mladší dcerou, dcerka, kterou jsme hlásili do školky, měla 3 a půl roku.*

Když se Vaše dítě nedostalo do MŠ, jak jste na tuto situaci reagovali?

*Zklamalo nás to, dcerku jsme přihlásili celkem do tří školek, takže jsme tak nějak počítali s tím, že nás v některé z nich vezmou, no bohužel nedostala se ani do jedné.*

Když se vaše dítě nedostalo do MŠ, jak jste tuto situaci vyřešili?

*Situaci jsme vyřešili tak, že jsme ji přihlásili do školky v Otrokovicích, kde pracuje manžel. Tam teď už tam chodí druhým rokem. Vozí ji tam můj muž, jenže on jezdí brzo, takže dcera musí brzo vstávat, domů se vrací pozdě, ale co se dá dělat.*

Jakým způsobem s vámi komunikovala MŠ, kam se vaše dítě nedostalo?

*Poštou nám přišlo rozhodnutí, kde bylo napsané, že se můžeme odvolat, ale nikam jsme se neodvolávali. Zkusila jsem se poptat v Otrokovicích a tam nám ji vzali.*

Považujete tuto komunikaci za dostatečnou? Máte nějaké návrhy pro její zlepšení?

*Asi to jinak nejde, těch dětí je hrozně moc, zápis v jeden den, pak všichni čekají na výsledky, které ředitelka vyvěsuje na dostupné jméno. Ono to asi moc nijak nejde zlepšit.*

Reagovala nějakým způsobem MŠ, obec, ve které žijete na nedostatek míst? Vyšli Vám nějakým způsobem vstříc?

*To nevím, co jsem slyšela otvírali i nějaké nové třídy, čímž se ta kapacita asi zvýšila, ale pořád problém nebyl vyřešen v tom, že by se dostaly všechny děti, které o to měly zájem. Což je podle mě obrovská chyba, já jsem byla ještě dejme tomu na mateřské, ale i tak jsem chtěla, aby dcerka šla do školky, kde si zvykne odmalička na kolektiv a všechno. Ale co pak ty maminky, které musejí jít pracovat a dítě jim nevezmou? Jak to mají řešit, to je nedomyšlené.*

Kdyby byla možnost umístit do MŠ dvouleté dítě, využila byste ji?

*Ne, dvouleté dítě bych si ještě nechala doma.*

Rodič 3:

Základní informace: *Oba dva (ročník narození 1975 a 1978) jsme byli zaměstnaní, máme jedno dítě. Manželce v červenci končila rodičovská dovolená a nejpozději od září jsme potřebovali dítě umístit do školky s tím, že musíme pořešit i dobu letních prázdnin.*

Když se Vaše dítě nedostalo do MŠ, jak jste na tuto situaci reagovali?

*Když nás nepřijali ve školce, byli jsme samozřejmě naštvaní, protože syn tam chodil do jeslí a máme to asi 200 m od domu. Samozřejmě jsme se odvolali, ale neúspěšně. Následně jsme se dotazovali na město, kam se obrátit na jinou školku, kde by nás vzali. Dotazovali jsme se i na přijímací kritéria, proč nejsou kapacity, znají, kolik dětí bude nastupovat do školky, tak proč, když mají tyto údaje, na to uspokojivě nereagují? Aby vyšly těm dětem vstříc? Kritéria si prý každý ředitel určuje sám, město do toho nezasahuje. Ředitelka s námi vůbec nekomunikovala, moc jí to nezajímalo. Vstřícný přístup byl ze strany města, kde měli snahu nám pomoci, poradit. O to víc nás rozladilo, když se jméno našeho syna v září objevilo na dveřích školky v seznamu přijatých dětí. Upozornila nás na to maminka, co její dítě bylo přijato, viděla naše jméno a dotazovala se, proč tam nechodíme. Vyfotil jsem si ten seznam a ptal se ředitelky, co to má znamenat. Prý to byl omyl, překlep. Nevím, co si o tom má myslet.*

Když se vaše dítě nedostalo do MŠ, jak jste tuto situaci vyřešili?

*Jelikož jsme byli neúspěšní, řešili jsme umístění a nabízela se jen soukromá školka. Případně nás odkazovali ještě na nově otevřenou školku při UTB nebo církevní, ale s tím, že se to dozvíme až v srpnu. Naštěstí jsme ale měli štěstí a v srpnu nás přijeli do církevní školky.*

Jakým způsobem s vámi komunikovala MŠ, kam se vaše dítě nedostalo?

*Dostali jsme poštou rozhodnutí o nepřijetí.*

Považujete tuto komunikaci za dostatečnou? Máte nějaké návrhy pro její zlepšení?

*Očekával bych připravený přehled mateřských školek s počty míst, přibližným počtem přijímaných a přihlášených dětí, abych se vše dozvěděl přímo u zřizovatele školek a nemusel obcházet jednotlivé školky. Následně i nějaký přehled volných a neobsazených míst ve školkách, kam se v případě neúspěchu obrátit. Také bych očekával nějaká jednotná kritéria pro přijímání dětí, aby nedocházelo ke zvýhodňování v některých částech města.*

Reagovala nějakým způsobem MŠ, obec, ve které žijete na nedostatek míst? Vyšli Vám nějakým způsobem vstříc?

*V podstatě ano, tím, že otevřela novou církevní školku, tak tím pádem jsme mi mohli nastoupit. Sice bych byl rád, kdybychom na informace na přijetí nemuseli čekat až do srpna, ale jinak se nám velmi ulevilo.*

Kdyby byla možnost umístit do MŠ dvouleté dítě, využila byste jí?

*Tuto možnost bychom určitě uvítali.*

Rodič 4:

*Základní informace: Dítě mělo 3 roky a 2 měsíce, ještě mám dceru, které byly v té době 3 měsíce, takže jsem na mateřské. Během prvního těhotenství mi skončil pracovní poměr na dobu určitou. Manžel je OSVČ.*

Když se Vaše dítě nedostalo do MŠ, jak jste na tuto situaci reagovali?

*Pocitově to bylo obrovské zklamání, situaci a možnosti jsme probírali s ostatními maminkama, co se jim děti taky nedostaly. Na město jsme společně psali dopis s tím, že malé děti nemají šanci se do MŠ dostat.*

Když se vaše dítě nedostalo do MŠ, jak jste tuto situaci vyřešili?

*Vzhledem k navazující rodičovské dovolené jsem až tolik řešit nemusela, přesto jsem ještě v srpnu obvolávala školky, jestli někde není místo. Žádné jsem bohužel nesehnala.*

Jakým způsobem s vámi komunikovala MŠ, kam se vaše dítě nedostalo?

*Převážně po telefonu, případně mailem.*

Považujete tuto komunikaci za dostatečnou? Máte nějaké návrhy pro její zlepšení?

*Stačilo mi to, paní ředitelka odpovídala na veškeré dotazy ochotně. Vysvětlila mi, že mají danou ze zákona kapacitu a tu nemohou překročit.*

Reagovala nějakým způsobem MŠ, město, ve které žijete na nedostatek míst? Vyšli Vám nějakým způsobem vstříc?

*Město reagovalo na nedostatek míst tím, že vyjednalo pro MŠ, kam jsme chtěli dceru umístit, výjimku, a navýšil se počet míst ze 70 na 76.*

Kdyby byla možnost umístit do MŠ dvouleté dítě, využila byste jí?

*Ano, přijde mi, že maminky upřednostňují zůstat s dětmi doma místo procházek a hřišť. Proto je školka jedna z mála možností, kde se dítě může setkat s kolektivem a kamarády.*

Rodič 5:

*Základní informace: Dítě mělo 3 roky, ještě jeden mladší sourozenec – 6 měsíců a já jsem na mateřské dovolené.*

Když se Vaše dítě nedostalo do MŠ, jak jste na tuto situaci reagovali?

*Byli jsme naštvaní. Především mi vadí nespravedlnost v přijímání dětí do předškolního vzdělávání v jednotlivých MŠ, kdy v některých chodí do školky již dvou a půlleté děti, a někde se nedostanou téměř ani čtyřleté.*

Když se vaše dítě nedostalo do MŠ, jak jste tuto situaci vyřešili?

*Naštěstí jsem doma s druhým dítětem, takže syn zůstane se mnou a mladším bratrem doma. Ale asi to bude mít negativní vliv na jeho samostatnost a schopnost komunikovat s vrstevníky.*

Jakým způsobem s vámi komunikovala MŠ, kam se vaše dítě nedostalo?

*Prostřednictvím mailu nás vyzvali k vyzvednutí rozhodnutí o nepřijetí. Pro to jsme si přišli do školky. Na vyžádání nám sdělili, že v posledním srpnovém týdnu se můžeme zeptat, zda se nějaké místo náhodou neuvolnilo.*

Považujete tuto komunikaci za dostatečnou? Máte nějaké návrhy pro její zlepšení?

*Spíš ne. Školka, jakože ředitelka by mohla podávat pravidelné informace (např. jednou za měsíc) o počtu dodatečně uvolněných míst v MŠ a především tato místa obsazovat podle pořadí dětí při zápise a ne způsobem „kdo dřív přijde, ten dřív mele“ nebo „maminka tohoto dítěte se zná s kuchařkou, tak ho vezmeme.“*

Reagovala nějakým způsobem MŠ, město, ve které žijete na nedostatek míst? Vyšli Vám nějakým způsobem vstříc?

*Paní ředitelka nám sdělila pouze to, že se máme informovat. S městem jsme situaci neřešili.*



Kdyby byla možnost umístit do MŠ dvouleté dítě, využila byste ji?

*Ano – náš mladší syn bude mít v září 2017 necelé tři roky a já budu muset nastoupit do zaměstnání. Smůla ale je, že se nenarodil v srpnu, ale až v září, takže 1.9.2017 ještě nebude mít tři roky a tudíž ho nebudou do žádné školky chtít vzít.*

Rodič 6:

Základní informace: 1 dítě, 3 roky, matka před nástupem do zaměstnání

Když se Vaše dítě nedostalo do MŠ, jak jste na tuto situaci reagovali?

*Jelikož jsem musela jít do práce, počítala jsem s tím, že malého přijmou. Raději, pro sichr jsme podávali 10 přihlášek. Zápisy byly bohužel všude v jeden den, takže jsme nakonec stihli obejít jenom 5 školek. Bohužel jsme se nakonec dozvěděli, že se malý nedostal. Byla jsem v ten moment v šoku a musela jsem vymýšlet, jak situaci vyřeším.*

Když se vaše dítě nedostalo do MŠ, jak jste tuto situaci vyřešili?

*Do státní školky se tedy nedostal, soukromá byla nad náš rozpočet, babičky, hlídání nic. Nakonec jsem se rozhodla, že do práce nenastoupím a budu registrovaná na úřadě práce a zůstanu tak s malým ještě rok doma.*

Takže jste obětovala zaměstnání?

*Ano, pracovala jsem jako pokladní, tak jsem se nakonec rozhodla tuto práci vzdát, s tím, že po rodičovské snad najdu v tomto oboru uplatnění. Kdyby to bylo, ale nějaké lukrativní místo, rozhodování by bylo složitější, to nevím, jak bysme to řešili.*

Jakým způsobem s vámi komunikovala MŠ, kam se vaše dítě nedostalo?

*U zápisu jsme dostali registrační číslo, podle kterého jsme se řídili. Hledali jsme v seznamu, ale bohužel jsme se nikde nenašli. Došel nám e-mail, že se máme stavět pro rozhodnutí o nepřijetí, případně nám bude posláno poštou. Byla jsem si osobně ve 3 školkách, zbytek nestihla. Ještě jsem se poptávala paní ředitelku, jestli je nějaká možnost, že mi malého vezmou dodatečně, řekli nám, že nějaké místo se uvolní vždy, ale malý byl až 40. pod čarou, tak jsem si nedělala falešné naděje.*

Považujete tuto komunikaci za dostatečnou? Máte nějaké návrhy pro její zlepšení?

*Byla tam snaha o radu ze strany ředitelky, že mám zkoušet volat, poradila mi i soukromou školku, takže nějaký ten empatický postoj, snaha tam byla. Ale jak jsem říkala dříve, ta byla nad našeho finanční síly.*

Reagovala nějakým způsobem MŠ, obec, ve které žijete na nedostatek míst? Vyšli Vám nějakým způsobem vstříc?

*Myslím se, že nějaké nové třídy otevírali, ale nedošlo k tomu, že by byla pokryta všechna poptávka. Vždycky tam byly děti, které se nedostaly.*

Kdyby byla možnost umístit do MŠ dvouleté dítě, využila byste jí?

*To asi ne, to mi přijde ještě malé, jedině do jeslí, ale přímo do MŠ asi ne.*

## **Příloha číslo 2 – Přepisy rozhovorů – zřizovatelé**

Zřizovatel 1:

Jaké údaje a jakým způsobem využíváte pro plánování při zajišťování míst v MŠ?

*To jediné, kdyby nastal nějaký problém s kapacitou, tak bychom si nějaké údaje vyžádali. Kdyby bylo nějaké avízo od ředitelů, že bude nedostatek, tak ještě než oni udělí rozhodnutí o přijetí, pozastaví se správní řízení, přijdou za náma jako za zřizovatelem a probereme společné možnosti.*

Měli jste v minulých letech, případně v současnosti problém se zajištěním dostatku míst v MŠ?

*Určitě tento nedostatek míst v MŠ postihl i nás jako město, ale vždycky jsme nějakým způsobem zareagovali, aby se děti do MŠ dostaly. Zřizovali jsme nové třídy pro děti.*

Očekáváte v dalších letech nějaké problémy se zajištěním dostatku míst v MŠ?

*S dalšími změny už nepočítáme, jakože se zvyšováním kapacit. Ještě máme malou rezervu, kdyby náhodou došlo k nějakým potížím. Pronajímáme prostory pro soukromou mateřskou školu, kde by se dala v případě potřeby, smlouva vypovědět. Tak by došlo k navýšení kapacity, jelikož se jedná o Montessori školku, tak je tam menší počet dětí, tak kdybychom někdy nutně ještě potřebovali, můžeme tím, že jim vypovíme smlouvu navýšit kapacitu třídy, ale nebylo by to o moc míst, protože děti, které navštěvují tuto školku, by pravděpodobně přešly k nám.*

Museli jste udělat nějaká opatření pro zajištění dostatku míst?

*Ano, zřizovali jsme nové třídy, bylo jich několik, takhle z hlavy vám to neřeknu, ale můžu vám informace, které jsme nedávno poskytovali novinářům, poslat na váš mail. (Příloha 4).*

Dostalo se vám nějaké podpory ze strany státu při zřizování nových míst pro děti v MŠ (dotace,...)?

*Město při zvyšování kapacit MŠ v minulých letech hradilo veškeré náklady z vlastního rozpočtu nebo je hradila přímo příspěvková organizace z provozního rozpočtu. Ze státu jsme neměli žádnou podporu, ani jsme o žádnou nežádali.*

Jaký je váš názor na zvyšování kapacity míst v MŠ při dlouhodobém kolísání porodnosti z dlouhodobější perspektivy?

*Určitě je výhodnější mít připraveny dostatečné kapacity MŠ i při kolísání porodnosti. V případě, že je dostatečná kapacita, je možné při snížení počtu dětí tyto prostory využít jiným způsobem, např. pronájem. Tímto směrem se ubírá i naše město, abychom pak nemuseli složitě a nákladně kapacitu zvyšovat.*

Existují ve městě alternativní formy předškolního vzdělávání?

*Ano, máme u nás soukromou MŠ Čtyřlístek, která je sloučena se základní školou, firemní školka je v nemocnici, nyní ji provozuje taktéž Čtyřlístek, další soukromá školka s výukou angličtiny je MŠ Smile, ta teda zatím není zapsána ve školském rejstříku, a také je tu miniškolka u občanského sdružení Akropolis a soukromá Montessori školka. O jiných MŠ nebo dětských skupinách nevím.*

Podporuje město vznik těchto alternativních forem předškolního vzdělávání? Popřípadě jakým způsobem.

*Naše město přímo nepodporuje tyto formy předškolního vzdělávání. Nepřímo ano a to např. pokud se na nás obrátili zřizovatelé s žádostí o pronájem vhodných prostů, snažíme se jim, pokud jsou nějaké prostory vhodné, tyto prostory nabídnout. Třeba MŠ Čtyřlístek má pronajaté prostory v prostorách stávající naší MŠ ve Štěpnicích. Sdružení Akropolis zase ve spolupráci s náma mělo projekt Mosty na podporu pracujících rodičů, kdy jsou děti rodičů, kteří čerpají jen 2letou rodičovskou dovolenou, nebo pracují na zkrácený úvazek přijímány do miniškolky bez poplatku. Tento projekt je hrazen z Evropského sociálního fondu.*

Kdyby došlo ke schválení povinného roku předškolní docházky a zařazování dvouletých dětí, očekáváte problémy se zajištěním dostatečného počtu míst v MŠ ve vašem městě?

*Neumím vám přesně odpovědět. Povinný ročník by asi neuškodil, hodně dětí v posledním ročníku před školou dochází už teď. Dvouleté děti, no tam už je to složitější, není na to upravena legislativa, jediné tak by se musely zřídit nějaké jesle, ale co jsme si zjišťovali, tak v našich podmínkách to není potřeba zatím. Tyto malé děti přijímají spíš dětské skupiny a různé soukromé organizace. Tam je potom problém spíš pro rodiče, že mají zvýšené náklady na školné. Ale nemyslím si, že by tento zákon byl někdy uzákoněn, na to nejsou podmínky, je to všechno s těma malýma dětma složité, ani hygienicky na to nejsou MŠ připravené. Takže si myslím, že k žádnému dramatickému zvyšování kapacit by nemělo dojít.*

Jakým způsobem spolupracujete s řediteli MŠ při zajišťování míst?

*S řediteli spolupracujeme pravidelně. Pod nás spadá několik příspěvkových organizací – celkem jde o 1 ředitelku, která má pod sebou několik školek a 2 školky máme pod sloučenými subjekty. Takže celkem komunikujeme se třemi řediteli. Ředitel, případně učitel má povinnost domluvit se s námi na termínu, zápisy teď máme společné. Dříve, když jsme nevěděli, jaký bude vývoj, jakože zda budeme schopni zajistit dostatečný počet míst, aniž bychom museli navyšovat kapacitu, tak to jsme dělali tak, že už v únoru probíhaly zápisy na velké školce, aby byl dostatečný čas rozšířit kapacity. Jinak máme pravidelné porady, které jsou společné a asi 1x za čtvrt roku. Spolupráce je na velmi dobré úrovni, jinak akutní kdykoli, když se objeví nějaký problém.*

*Po zápise, když je od ředitele avízo, že dětí bude moc a bude se muset zvyšovat kapacita, tak to jsme se potom všichni společně sešli a projednávali. Rodiče si dávali duplicitní žádosti, to se týká spíše centra města, tedy velké školky. Ředitelé se pak společně domluvili, kam to dítě půjde, tak nám odpadlo několik míst, stávalo se to třeba asi u 10 žádostí. Problémem jsou spíš dojíždějící děti, rodiče tady mají práci, tak si sem chtějí vozit i děti do školek, a to je docela velké*

*množství dětí, asi 10 %, kdyby šlo teda jen o děti s bydlištěm u nás, problém by s kapacitou nebyl a my bychom nemuseli navyšovat capacity.*

Vyskytly se někdy v minulosti problémy při komunikaci s řediteli MŠ?

*Zatím jsme neměli s touto komunikací problémy žádné, tak doufám, že to tak i zůstane. Je důležité umět se domluvit vzájemně, naslouchat si a snažit se vybrat to nejlepší řešení, než nutně prosadit svůj názor.*

Jak jednáte s odmítnutými rodiči?

*S rodiči mi moc do styku nepřijdeme, jediné řešíme nějaké stížnosti z jejich strany na učitele, ale v rámci zajišťování dostatečného počtu míst, to ne. My se jim vždycky snažíme vyjít vstříc a vzít všechny děti. Jedině co jsme nevezali děti, tak to bylo jedno dítě, které nemělo povinné očkování, tak to jsme ze zákona nevezali a pak, když třeba požádají maminky, kdy jejich dítě má třeba 2,5 roku, tak to jim doporučujeme, aby došli až v průběhu roku, když jejich dítě má 3 roky, nějaké místo se většinou ještě najde, protože ředitelé si musí nechávat nějakou rezervu, kdyby přišly nějaké děti, které jsou v předškolním roce.*

Jaké měkké dovednosti považujete při své práci za důležité (ve vztahu při spolupráci s ředitelkami a zajišťováním dostatku míst v MŠ, při komunikaci s řediteli, rodiči) z nabízených? (komunikační dovednosti, zdravé sebevědomí, schopnost vcítit se, schopnost týmové spolupráce, schopnost přijímat kritiku a účinně kritizovat, analytické myšlení, důvěryhodnost, disciplína a sebeovládání, zvidavost, schopnost zvládat konflikty, schopnost prosadit se).

*Komunikační dovednosti, ty v každém případě a to na prvním místě, schopnost vcítit se to taky, schopnost týmové spolupráce, analytické myšlení a schopnost zvládat konflikty. Úplně nejdůležitější určitě ta komunikace a zvládání konfliktů, protože naše spolupráce v podstatě stojí na celé komunikaci. To ostatní jako zdravé sebevědomí, schopnost přijímat kritiku a účinně kritizovat, důvěryhodnost, disciplína a sebeovládání, zvidavost a schopnost prosadit se, to až zas tak ne, si myslím.*

Myslíte si, že je při vaší práci důležitá emoční inteligence?

*To určitě ano, to je velice důležité si myslím.*

A jakým způsobem si myslíte, že ovlivňuje vaši práci?

*Tak důležité je, aby člověk si představil, že v situaci rodičů může být i on, a když potřebuje jít do práce, musíme se mi snažit, abychom mu vyšli vstříc. Záleží na tom, jak je člověk nastavený. Může ho to ovlivnit třeba i negativně, jakože ráda byste pomohla, ale ne vždy můžete. Člověk by měl být trochu nestranný. Ovlivnit ho může, ale tady nejsou velké problémy, sem tam si rodiče stěžují na fungování MŠ v konkrétní obci, ale to jsou jen minimální stížnosti.*



Zřizovatel 2:

Měli jste v minulých letech, případně v současnosti problém se zajištěním dostatku míst v MŠ?

*Co já vím, mám informace, tak prakticky ty problémy byly tak nějak 3,4 roky zpátky, kdy ta kapacita mateřských školek nepokrývala požadavky těch občanů, kteří chtěli umístit děti do mateřských školek. Je to trochu možná zkreslené i tím, že spousta těch rodičů tlačí ty děti do MŠ, aby se mohli dříve vrátit do zaměstnání, už před tím třetím rokem věku. Takže oni mají třeba 2,2 a půl roku a oni je potřebují samozřejmě umístit do MŠ, takže je to i taková ta potřeba umístit to dítě co nejdřív do předškolního vzdělávání.*

A museli jste na to nějakým způsobem reagovat, respektive reagovali jste na to nějak?

*Většinou si to upravovali ředitelky MŠ. Ono totiž ty žádosti nebyly jenom z řad občanů našeho města, tím, že se sem vlastně sjíždějí za prací lidé z okolí, tak měli také požadavek, že třeba dejme tomu Nedakonice, Tupesy, Zlechov. Lidi, kteří tady třeba pracují, tak když jedou autem, tak jim je celkem jedno jestli to dítě dají do MŠ u nich na vesnici a nebo tady u nás. Takže to je relativně velký zájem ze strany přespolních, když to tak řeknu. No a potom v rámci těch kritérií při přijetí, kdy jsou upřednostňováni ti, kteří měli bydliště ve Starém Městě. Takže, řekl bych to asi takhle, ten požadavek rodičů z našeho města, kdy jsou tady 3 školky, uspokojí, přespolní už ne.*

Spolupracujete nějakým způsobem s řediteli MŠ při zajišťování míst?

*Ne, to ne. No zatím to nebylo tak kritické, že by stalo, že by na ně ten tlak byl třeba dvojnásobný, jo? A říkám, pořád je tady velké množství těch přespolních, kteří mají možnost to dítě dát do té MŠ v místě jejich bydliště.*

Existují ve městě alternativní formy předškolního vzdělávání?

*Ne, ne, ne. Co vím, tak akorát tenisový klub Staré Město má nějaké předškolní, já nevím, jak bych to řekl něco mezi jeslema a... Firemní školka, taková firemní*

*školka a zaměstnanci, kteří tam pracují, a nebo mají různé aktivity volnočasové tak tam mají nějaký dětský koutek, mají tam zaměstnanou nějakou pracovní sílu, která se dětem věnuje.*

A nemáte třeba zájem, aby vznikaly?

*Máme tu představu, zatím teda jen představu, že bysme chtěli nabídnout nějakou formu jeslí dejme tomu. Ani ne tak úplně pro ty maloše, protože v dnešní době máte různé délky mateřské. Tak samozřejmě pokud ona má nějaké lukrativní zaměstnání, tak se tlačí do té práce no. A proto je podle mě ten tlak na ty MŠ, aby vzaly mladší tři let, takže z toho důvodu. Ani ne tak, že by jich bylo víc těch dětí, ale spíš ta potřeba vrátit se zpátky do pracovního procesu. A my jako město bychom byly rádi, kdybychom mohli nabídnout našim občanům prioritně tu možnost, aby ty děti mohli dát do jeslí a mohli se věnovat své práci. Tam je samozřejmě ta skupinka těch dětí na tu paní učitelku menší než v MŠ. Ani ty ředitelky nechtějí moc přijímat před tím třetím rokem, protože to dítě má problémy se obléct, najíst samo a ony se tam musí samozřejmě věnovat dětem, nějaké ŠVP, musí je vzdělávat a když tam máte jednoho nebo dva, které musíte krmit, oblékat a všechno, tak neuděláte tu práci s ostatními. Takže ta alternativa by se tady užívala.*

Jaký je váš názor na zvyšování kapacity míst v MŠ při dlouhodobém kolísání porodnosti z dlouhodobější perspektivy?

*Kdyby ty děti z našeho města neměly možnost být umístěny v MŠ, tak na tom by nám záleželo, protože proč bysme si je vyháněli někam jinam, tak to radši zvýšíme v pořizovací listině kapacitu, kdy by 3,4 v rámci navýšení kapacity přibyly. Umožníme jim, jako zřizovatel přijmout na výjimku větší počet žáků. A třeba některé děti se přihlásí v MŠ, a nastoupí až dejme tomu třeba v lednu, a do té doby to místo blokuje a v lednu končí mamince rodičovská dovolená a jde zpátky do práce, ona potřebuje to dítě umístit, ale místo musí mít domluvené už na začátku září. Takže jak se ten školní rok rozjíždí, tak kapacita je třeba 25 dětí, ale je jich zkráj 19 a během toho školního roku přibývají. Takže to je strašně moc různých činitelů a ředitelky to dělají tak, že třeba přijmou na ten půl rok, než tam*

*přistoupí to dítě, tak na ten někoho vezmou. Takže tak, aby ty kapacity měli vytížené.*

Jaké údaje využíváte pro plánování při zajišťování míst v MŠ?

*Údaje nám poskytují ředitelé po zápisu.*

Kontaktují vás nějakým způsobem rodiče nepřijatých dětí? Někaký tlak veřejnosti?

*Podívejte, já o tom teda nevím, já jsem ve funkci teprve půl roku, sice předtím jsem pracoval v radě města, takže ten problém kdyby tady byl, věděl bych o něm. Rada města by to projednávala v okamžiku, kdyby se jednalo o občany našeho města. To je problém, to bysme potom řešili, ale pokud je to z jiného města. Pokud máme kapacitu, umístíme, ale pokud ne, dejte si děti do MŠ u vás.*

Jaké měkké dovednosti považujete při své práci za důležité (ve vztahu při spolupráci s ředitelkami a zajišťováním dostatku míst v MŠ, při komunikaci s řediteli, rodiči) z nabízených? (komunikační dovednosti, zdravé sebevědomí, schopnost vcítit se, schopnost týmové spolupráce, schopnost přijímat kritiku a účinně kritizovat, analytické myšlení, důvěryhodnost, disciplína a sebeovládání, zvědavost, schopnost zvládat konflikty, schopnost prosadit se).

*Berme to tak vyloženě, že pokud má člověk s těma lidma spolupracovat, tak musí mít komunikační dovednosti, to zdravé sebevědomí tady nepotřebujete. Schopnost vcítit se 100 %, pak je týmová spolupráce. Schopnost přijímat kritiku, účinně kritizovat taky, analytické myšlení 100 %, důvěryhodnost ano. Zvědavost je k ničemu, schopnost zvládat konflikty 100 % a nevím, jestli umět se prosadit je tak důležité. To není o tom jako být vítězem, jakože když máš svůj názor, takhle to bude, ale je to o domluvě.*

Myslíte si, že je při vaší práci důležitá emoční inteligence?

*Práce s lidma je vždycky o té emoční inteligenci, o ničem jináším. Tam to není o tom dokazovat si, jestli má víc znalostí než ten druhý, tady musíte prostě*

*vyslechnout potřeby, najít nějaké řešení. Pokud to řešení není, tak zkusit to nějak jinak. Tady nejde o to vydělávat nějaké velké peníze, ale tu práci s lidmi.*

A jakým způsobem si myslíte, že ovlivňuje vaši práci?

*Víte co, máte tady hromadu různých lidí, někdy ty ramena musí ten člověk nastavit, jinak by vás jako beránka každý sežral. Takže nejdřív si musí toho člověka vyslechnout, pak si to musí všechno ověřit a až pak jednat.*

Zřizovatel 3:

Měli jste v minulých letech, případně v současnosti problém se zajištěním dostatku míst v MŠ?

*No, co se týká toho 3letých a starších tak tam celkem ani problémy nikdy moc nebyly. V minulosti bylo 60, 80 neumístěných dětí, ze kterých se pak 30 dostalo v září, protože ty, co jsou přijaty, z nějakého důvodu potom ani nenastoupily, že se rodiče odstěhovali nebo tak. Ale furt jsme budovali kapacity, takže těch školek máme, nebo těch tříd máme víc a víc. Takže teďka je aktuálně těch dětí, které k 31.8.2015 dosáhnout tří let, tak těch je 36 neumístěných a protože se to ještě utřepe, tak ty tříleté a starší budou umístěny, no příští rok 100 % snad všechny. Není to tady takový tragický jak jinde v republice. Ani jinde v té republice, oni mají špatné statistiky, víte? Protože to dítě se přihlásí do deseti nebo rodiče ho přihlásí do deseti školek, jedna ta školka ho vezme, takže to dítě je přijato a statistiky na Ministerstvo přijde, že je 9 nepřijatých. To samé dítě, protože každá ta MŠ je samostatná příspěvková organizace a výkaz dává za sebe jako organizaci. Kdežto my tady víme, že to dítě je umístěno, ale statisticky pro stát je 9x neumístěno, takže to je prostě nesmysl. My máme elektronický zápis, takže víme přesně, kolik dětí dalo přihlášku, kolik jich je fyzických a v kolika školkách je přihlášeno... No prostě víte, oni ti novináři rádi píší, protože je to aktuální téma, ale tady se snažíme plno těch tříd budovat každoročně. To, že se pak hlásí dvouleté děcka do školek a diví se, že nejsou přijetý tak to je druhá věc, že. Tady máme troje jesle, kde takový děcka patří.*

Takže jste říkal, že jste nějaké nové třídy zřídili...

*Ano, třídy, vždycky se rekonstruovalo, přistavovaly se třídy, nebo se tam, kde byl někdo v pronájmu, nějaké organizace, dalo zase zpátky na mateřskou školu a to se prostě tak pořád jelo.*

A je tady nějaká lokalita, kde je situace s dostatkem míst nejhorší?

*Máme zjištěné, že nejhorší je to na Jižních svazích, kde je sídliště. Okrajové části, to není tak hrozné, tam se dostane. Ale na Jižních svazích jsme otevřeli vloni dvě*

*třídy nový. Takže se to snažíme soustředit do těch míst, kde je největší poptávka samozřejmě. To jo.*

Komunikujete nějakým způsobem s řediteli MŠ při zajišťování míst?

*Máme pravidelné porady. S ředitelkama se vidím často, jednou za měsíc, za dva máme všichni poradu a ta komunikace s něma je podle mě dobrá.*

Jaké údaje a jakým způsobem využíváte pro plánování při zajišťování míst v MŠ?

*My máme zpracovanou demografickou prognózu, vyjíždíme si statistiky porodnosti a my, zatím nám to vychází.*

Je na vás vyvíjen nějaký tlak veřejnosti ohledně nedostatku míst?

*Ty malé děti, víte, jaký pokrok dítě udělá za rok, takže jsou tady jesle, nebo soukromá zařízení. Letos tu byla jedna, dvě maminky. Oni teď vidí, že je to průhledné, že je to elektronicky, že v tom nelze dělat čachry, že by my jsme si nebo ředitelka MŠ. Takže je to zcela, všechny školky mají stejná kritéria přijetí no a z toho, že vidí, že se tady každý rok v minulých letech ty dvě, tři třídy otevřely. Tak mi nemůžeme dopředu otevřít třídu, když nevíme, kolik máme dětí, až máme děti navíc, tak ten rejstřík vede krajský úřad a na platy dává stát prachy, tak my nemůžeme postavit školku a říct, dejte nám peníze a oni řeknou a koho tam budete učit, to tam budete sedět v prázdné budově, svítit, tam budou si učitelky hrát domino nebo co? Napřed musíme mět ty děcka a pak se to může budovat. Tak to prostě bohužel je, ale vždycky se na to reagovalo.*

Takže někteří rodiče si asi stěžovat chodí?

*No vždycky se najde někdo, komu se něco nelíbí.*

Dostalo se vám nějaké podpory ze strany státu při zřizování nových míst pro děti v MŠ (dotace,...)?

*My jsme si to financovali jako město. Nic nebylo ze strany státu ani tituly žádné dotační na to. To město dycky, takže to ještě dycky..., ale tak tady ať byla jakákoliv ta reprezentace složení, tak na to slyšeli. Ale říkám musely se ty prostory*

*na to najít, někde se někomu musela dát výpověď nebo se to stavebně a jinak muselo pořešit, není to za dva měsíce, že?*

Jaký je váš názor na zvyšování kapacity míst v MŠ při dlouhodobém kolísání porodnosti z dlouhodobější perspektivy?

*No ideální....No ideálně budeme rádi za pár roků, že protože prognóza vývoje je, že tady bude ubývat dětí. Já tady mám, když porovnáám rok 2007 a letošek, teda loňský rok, 2007 a 2014 tak je o 200 dětí s bydlištěm ve Zlíně narozeno méně. To sledujeme a tomu jaksí nahrávají různé opatření na podporu rodin s dětmi. Tak když dostal každý 17 600 porodného a zavedli 9 tisíc něco rodičovskou, tak to bylo dost peněz. Ted'ka už to odbourali porodné, ta rodičovská není tolik, jak byla tehdy. Tak to je podle toho a navíc nikdy nemůžeme vědět, jestli si maminka vybrala 2,3,4 roky být doma, to taky, to nám nikdo nesděluje ani na dotaz nám to nikdo nesdělí, odvolá se na ochranu osobních údajů, potom jsou tady alternativní pedagogiky a jiná soukromá zařízení. Takže já nemůžu vědět, když není MŠ povinná, jak se rodiče rozhodnou. Jestli ho dají do nějakého soukromého zařízení, jestli si to dají hlídat babičkou nebo si najdou au-pairku co už dnes se děje. Takže já, když aj budu vědět, co se ten rok dětí narodilo, tak jestli všechny nastoupí do školky, to v žádném případě. Já to prostě neodhadnu, to bych věštil, že jo. Takže to se musí na nějakou rozumnou míru nastavit, protože my budeme stavět školky a na druhé straně budou chodit na radnici, bouřit se občané, že nemají domovy důchodců, že nemají chodníky nebo cesty. Tak od toho jsou tady rada a zastupitelstvo města, kteří jsou voleni lidem, aby to vyvážili nějak ty finance. Takže to je jejich už, my můžeme dát čísla a doporučení.*

Existují ve městě alternativní formy předškolního vzdělávání?

*Máme tady 3 jesle a pak asi 16 soukromých subjektů tady.*

A víte, jestli tady vznikly nějaké dětské skupiny?

*Nevím o tom.*

Podporuje město vznik těchto alternativních forem předškolního vzdělávání?  
Popřípadě jakým způsobem.

*My jsme jim v minulosti, když byly prostory, pronajali třeba prostory, jinak je jako jak můžeme podpořit. My k nim nemáme žádné pravomoci ani povinnosti. To financuje stát, a ty mateřské školy soukromé, které jsou zapsány v rejstříku, což nemusí být všechna soukromá zařízení, tak se vyjadřujeme, když žádají o dotace, jestli tady skutečně působí, ale jinak nijak. Jako jediné můžeme, tady přijde maminka a zrovna nebudeme mít nikde místo, že se přistěhovala, tak jí mohu dát seznam, že, kde mají volno v těch soukromých, když vím.*

Jaké měkké dovednosti považujete při své práci za důležité (ve vztahu při spolupráci s ředitelkami a zajišťováním dostatku míst v MŠ, při komunikaci s řediteli, rodiči) z nabízených? (komunikační dovednosti, zdravé sebevědomí, schopnost vcítit se, schopnost týmové spolupráce, schopnost přijímat kritiku a účinně kritizovat, analytické myšlení, důvěryhodnost, disciplína a sebeovládání, zvědavost, schopnost zvládat konflikty, schopnost prosadit se).

*To já nevím. To nebudu se k tomu vyjadřovat.*

Myslíte si, že je při vaší práci důležitá emoční inteligence?

*No určitě je důležitá. Ale nad tím se nebudu teď více zamýšlet. To nezáleží na jednom člověku.*



### **Příloha číslo 3 – Přepisy rozhovorů – ředitelé MŠ**

Ředitelka 1:

Jakým způsobem spolupracujete se zřizovatelem při zajišťování dostatku míst v MŠ?

*My ani tak moc o tomto nekomunikujeme spolu, máme danou kapacitu a to 24 + 4 výjimky a nemáme ani žádné prostory pro její zvýšení.*

Jaké jsou vaše zkušenosti s touto spoluprací?

*Mně se zdá dostačující, když je potřeba něco projednat, domluvíme se na tom spolu.*

Musela vaše MŠ v dřívější době nějak reagovat na nedostatek míst?

*My u nás konkrétně jsme žádné třídy nepřidávali, nemáme na to ani prostory.*

Myslíte si, že jde z nějakých údajů stanovit potřebu míst v MŠ? Případně jestli vy si nějaké údaje stanovuje?

*My si žádné údaje nestanovujeme. Postupujeme podle počtu přihlášených dětí.*

Objevují se při zápise duplicitní žádosti? Jak je řešíte?

*Máme nově od minulého roku elektronický zápis, s jehož vytvořením nám pomáhala Baťova univerzita. Tam se rodiče hlásí přes internet, registrují se. Vyplní si tam dotazník a pak v jeden den, který je stanovený musí přijít se přihlásit s touto elektronickou přihláškou k nám do školky. Všechny školky to mají ve Zlíně v jeden den, takže se často stává, že ne všichni dorazí, protože to nestihnou a my je v jiný den nemůžeme přijmout. Třeba jedna maminka říkala, že si podali přihlášku do 16 školek, tak je jasné, že nemohla všechny obejít.*

Jaké máte kritéria výběru dětí do MŠ?

*Domluvili jsme se společně s ostatními ředitelkami za 4 základních kritériích, které bodujeme a podle dosažených bodů potom vybíráme koho přijmeme a koho ne. Ty kritéria jsou – poslední rok před zahájením povinné školní docházky, to je*

*dáno ze zákona, takže za to dáváme nejvíc bodů a to 6, dalším kritériem je věk dítěte, což souvisí s prvním, pokud je dítě k 31. srpnu 2015 starší 4 let, dostane 2 body a 1 bod dostane dítě, které má k 31. srpnu 2015 dovršené tři roky. Pak dáváme 2 body za to, že má dítě bydliště ve Zlíně a pokud má u nás ve školce už sourozence, tak dostane 1 bod. V tom systému pak i vidíme, kam všude bylo dítě přijato, ale na to nemůžeme brát ohled. Prostě pokud to dítě má určitý počet bodů, musíme ho přijmout, nemůžeme brát ohled na to, že ho přijala už i jiná školka. Pak je na rodičích se rozhodnout o tom, kde to dítě umístí. Nemají na to ani žádný termín, do kdy se musí nahlásit a vybrat si školku. Já je prosím, aby tak udělali co nejdříve, ale je to na nich. Ale každá ředitelka si ještě může přidat své kritérium, pokud o to stojí, ale využila toho zatím pouze jedna paní ředitelka, která si tam přidala, sourozenec, který se ve školním roce 2015/16 bude vzdělávat v ZŠ M. Alše bude při výběru zohledněn.*

A jak je to tehdy, když mají děti shodný počet bodů?

*Potom, když nastane taková situace, tak vybíráme podle termínu narození, ten kdo je narozený dřív má vyšší pozici při dosažení stejného počtu.*

Jaký je váš názor na tento nový elektronický systém?

*Je velice přehledný, všechny si ho chválíme, dřív to bylo složitější, museli jsme se všichni sejít a pak jsme hlásili, kdo si vezme koho.*

Kolik se k vám do MŠ hlásilo tento rok dětí?

*Tento rok to bylo 94 dětí a my jsme mohli přijmout jen 27.*

Jak komunikujete s rodiči odmítnutých dětí?

*Musím dát rodičům ze zákona vědět tím, že seznam přijatých dětí zveřejním na přístupném místě, u nepřijatých dětí si rodiče chodí rozhodnutí vyzvednout osobně nebo se jim posílá poštou.*

Nastaly někdy v minulosti problémy v komunikaci s odmítnutými rodiči?

*Ti rodiče, kteří si sem chodí osobně, se někdy stává, že maminka pláče nebo jiní na nás zase křičí, že nic neděláme s tím, že je nedostatek míst. Ale člověku nezbyvá nic jiného než zatnout zuby, i když by jim někdy chtěl něco nehezkého říct, ale prostě, když má člověk danou tu kapacitu míst tak s tím nemůže nic moc dělat, že jo. Potom někteří rodiče a to většinou ti, kteří si pro rozhodnutí nepřijdou osobně, ale posíláme jim ho poštou, podávají odvolání na kraj. Víte, já jim spíš radím, aby to nedělali, jednak to trvá strašně dlouho a pak je s tím i hodně vyřizování. Já teda raději upřednostňuji osobní převzetí. Já jim raději poradím, aby si třeba za pár měsíců zavolali k nám do školky, jestli nemáme místo. Ono to odvolání jde přese mě na kraj a ten se tím pak zabývá, ale tím, jak máme stanovené všechny ty body přibližně stejně, tak jim to stejně moc nepomůže. Hodně rodičů mi třeba i říká, když jim vysvětluji, aby odvolání nepodávali, že to stejně podají, ať aspoň na kraji ví, že je nedostatek míst, ale oni to stejně ví. Tady ve Zlíně navýšili v průběhu minulých let i kapacitu, ale nejde to navyšovat do nekonečna, oni potom zase ty počty dětí klesnou a co potom s těma třídama.*

Považujete tuto komunikaci za dostatečnou?

*Za dostatečné považuji, když si rozhodnutí rodiče vyzvednou osobně, protože jim osobně vysvětlím situaci, ukážu jim přímo, jak skončili. I když toto mají napsané i v rozhodnutí, je lepší osobní kontakt.*

A myslíte, že tato komunikace vyhovuje i rodičům?

*Většinou ano, soudím podle toho, kolik jich přišlo, byla to více než polovina rodičů. Ale každému asi ne, někteří nepřišli, vylouvali se, že nemůžou apod.*

Informujete nějakým způsobem rodiče o počtu volných míst v MŠ? O počtu přihlášených dětí, případně o uvolněných místech?

*Pokud se mi uvolní nějaké místo, informuji o tom rodiče telefonicky.*

Jaký je váš názor na zařazování dvouletých dětí do MŠ, a na povinný předškolní rok?

*No to by byl další problém s kapacitami u těch malých dětí. U nás mají problém dostat se do školky děti tříleté, natož dvouleté. A podle mého názoru ani na to nejsou hygienické podmínky a všechno. To jsou ještě malé děti, které podle mě do školky nepatří. U povinného roku nevidím žádný velký problém, oni stejně většinou ty děti chodí už teď v tom posledním roku, takže to bych i uvítala. Klidně, tomu se vůbec nebráním.*

Jaké měkké dovednosti považujete při své práci za důležité (ve vztahu při spolupráci s ředitelkami a zajišťováním dostatku míst v MŠ, při komunikaci se zřizovateli, rodiči) z nabízených? (komunikační dovednosti, zdravé sebevědomí, schopnost vcítit se, schopnost týmové spolupráce, schopnost přijímat kritiku a účinně kritizovat, analytické myšlení, důvěryhodnost, disciplína a sebeovládání, zvědavost, schopnost zvládat konflikty, schopnost prosadit se).

*Tak určitě bych z nabízených vybrala komunikační dovednosti, ty v každém případě, potom taky schopnost týmové spolupráce, to je důležité. Taky důvěryhodnost a disciplína se sebeovládáním. To když tady po nás rodiče křičí, abychom jim něco nevhodného neodpověděli.*

Myslíte si, že je při vaší práci důležitá emoční inteligence?

*Určitě, hlavně vcítit se do druhého člověka. Já se jim to snažím, když to jde, v klidu vysvětlit, snažím se jim poradit, co by mohli zkusit a tak podobně.*

A jakým způsobem si myslíte, že ovlivňuje vaši práci? Může mít i negativní důsledky?

*Ovlivňuje mou práci tím, že se jim snažím pomoci, ale víte, on stejně zdravý rozum zvítězí. Já jsem si to dřív, když jsem začínala jako ředitelka brala hodně. Když nám tady ty maminky pláčou, že neví, co mají dělat, myslím, že to zasáhne většinu lidí. Ale on si na to nakonec člověk zvykne. Ono, i když by snaha byla, my prostě nemůžeme vzít víc dětí, než je naše kapacita.*

Ředitelka 2:

Měli jste v posledních letech problém s nedostatkem kapacit v MŠ?

*Ano, převis je už několik roků hodně značný. Oproti loňskému roku, řekla bych, že předloni a vloni to bylo asi takové hodně nejvyšší. A letos už o něco malinečko nižší, tady u nás v MŠ je ta poptávka hodně vysoká*

Slyšela jsem, že od minulého roku máte nově elektronický zápis.

*Ano, oni si mohou vybrat vlastně ten počet školek, do kterých si ty děti přihlásí. Není ze zákona omezený, čili když to přeženu, mohou si vybrat třeba 20 školek, jo? Nicméně, potom nastane to, že ve všech musí doložit potřebné doklady a do všech to musí osobně donést v jeden den. Může tady někdy narazit na nějaké, že jsou, jakože nestíhají, že někde se zdrží a tak dál, tak zpravidla takový ten průměr je 3, 4 školky bych řekla. Ten systém je potom nastavený tak, že vlastně, třeba jedno dítě, pokud má, hmm, pokud už je poměrně staršího věku se může dostat, on si dá třeba tři přihlášky a do všech tří MŠ se dostane, splní kritéria. A potom vlastně si ten rodič promyslí jednak, jak je to zveřejněno, tak on se to dozví a potom vlastně by měl dát vědět nebo se to potom dozvíme třeba mezi sebou, ale zpravidla ty rodiče informuje, ať to oznámí někde. Takže třeba mají tu školku někde u babičky, kde babička bude vyzvedávat nebo hned naproti tak si tu MŠ preferují, vyberou a na ty ostatní oznámí, že tam nenastoupí. Není to termínované, do kdy se musejí nahlásit. To je jejich dobrá vůle, že to udělají. Oni v podstatě by nám to ani nemuseli oznamovat, nicméně jako mi je většinou požádáme, a nebo, vlastně, i v tom systému to vidíme, že to dítě je třeba přijato na 4 školky a pokud oni nám to nepošlou, abysme to mohli písemně doložit třeba aspoň mailem, že nenastoupí, tak jim zavoláme, požádáme je, aby nám to poslali, případně třeba aspoň tam napíšeme nějakou informaci, že nás informovali telefonicky.*

Jak komunikujete s rodiči odmítnutých dětí?

*Oni to poznají vlastně na základě těch zveřejněných výsledků, protože při zápise každému dítěti je přiděleno registrační číslo. A to já jim, každá ředitelka jim dá, jak chodí, tak dostane každé to dítě registrační číslo, většinou jsou k tomu ještě*

nějaké informace. A to vlastně oni potom si hlídají, jakmile je to zveřejněno, musí to být někde vyvěšené, na dveřích v určitém termínu, na internetu a tak dále, tak oni se tam dívají a hledají to svoje číslo. Pokud to číslo toho dítěte nenajdou, nebyli přijati. Pokud tam to číslo jejich dítěte je, jsou přijati. Přijaté děti, těm se nic neposílá, ano? Protože vlastně podle zákona zveřejněním výsledků se považuje rozhodnutí za přijetí za doručené. Naopak u rozhodnutí o nepřijetí, některé paní ředitelky dají možnost, aby si to vyzvedli osobně a pokud si to v tom termínu nevyzvednou osobně, jakože to málokdy vyzvednou si všichni. Tak se jim to musí poslat do vlastních rukou a to nejpozději do měsíce od zápisu. A ti rodiče pak mohou na to reagovat, ale v podstatě dá se říct, že doufám, že těch odvolání, že to bude ubývat, protože oni někteří ti rodiče mají mylný dojem, že vlastně, když se neodvolají, tak že to vypadá, že nemají zájem, a že když se odvolají, tak že budou jakoby upřednostněni, což není pravda. Protože vlastně tím, že kdyby se odvolalo, tady byly třeba děti, které byly teprve v březnu budou mít tři roky, až za rok v podstatě. Takže kdyby tito se odvolali, tak paradoxně by mohli předběhnout děti, které jsou jako před nimi. Praxe bývá taková, že vlastně my vezmeme určitý počet dětí a pak zůstanou jakoby pod čarou, jak se to dělá na středních školách. Z těch dětí, které mi přijmeme, některé oznámí, že nenastoupí, tím uvolní místa a my oslovujeme ty další, co jsou pod čarou. Já vám to ukážu tady, ono to lepší třeba to vidět. Tak, toto jsou všechny děti, které tady byly u zápisu. Bylo jich víc, ale někteří ještě před tím vydání rozhodnutí vzali žádost zpět. Tím pádem se jim nevydává vůbec rozhodnutí a jakoby se odloží. Tyto děti, já jsem vyvěsila, že je přijímám a oni mi postupně oznamují, že byli přijati někde jinde a že k nám nenastoupí. Takže už se mi třeba uvolní 6 míst a já potom jdu pod tu čáru. Ale tady potom podle toho systému já vidím, jo to jsou moje poznámky. Možná každá paní ředitelka to může dělat jinak. Že toto dítě bylo přijato někde, takže já je neoslovím ty rodiče. Dám šanci těm, kteří nebyli přijati nikde. To je toto dítě, takže toto zvolím, toto oslovím a jdu dál, jo? Takhle ano. Takže to nezáleží na tom odvolání, ale jdu podle věku. Tak mě to přijde, prostě mě osobně to přijde jako spravedlivější. A to odvolání vlastně se dává, to je poměrně zdlouhavý proces, který zastaví všechno další dění. My musíme doložit svoje vyjádření, veškeré k tomu papíry, čili to je ke každému k tomu dítěti prostě spis, který dáváme na kraj

*a kraj vlastně mě, já mám vlastně 30 dnů na to, abych to odvolání pořešila, kraj má 30 dnů na to, aby se k tomu vyjádřil. Čili se stávalo, že až o prázdninách se někdy vlastně jakoby to ukončilo. A v podstatě ten kraj pouze přezkoumá správnost postupu ředitelky podle správního řádu. Nic jiného. Jestli rodič má jít do práce, jestli hořekuje, že jeho dítě je vyspělé, to je nezajímá. Oni se k tomu třeba vyjádří, ale jenom tak okrajově, podstatný je správnost postupu ředitelky a to v podstatě teď ten systém nám tam nějaké, v podstatě to tam je všechno, tak jak nám to ten systém umožní.*

Kdo vytvářel tento systém?

*Byla tam, chodila tam metodička i z kraje a měla k tomu, jako mi jsme jí dávali v podstatě já ještě s jednou paní ředitelkou jsme byli hlavní takové za ředitelky, takže jsme k tomu dávali svoje podklady, návody, formuláře a tak dále a vlastně tady na fakultě to zpracovávali technicky. A samozřejmě zástupci ze strany zřizovatele. Takže jsme tady řešili různé připomínky, sešli jsme se několikrát a právě jsme to i konzultovali i s Mgr. XY z kraje, která právě tady ty odvolací systémy a tak dále má na starosti.*

Nastaly někdy v minulosti problémy v komunikaci s odmítnutými rodiči?

*No mi tady jsme měli přímo exemplární případ tady, kdy to je zpátky 3, 4 roky. Kdy jsme tam vlastně měli ještě v kritériích, že v případě shodnost bodů a věku jsem přihlížela k tomu, zda rodiče, maminka pracuje nebo nepracuje. A narazila jsem vlastně a v podstatě, to jsme dělaly asi všechny. A narazila jsem na jedny rodiče, kteří přestože si dávali na 3 školky, odvolali se jenom u nás, protože chtěli jít k nám, paradoxně, čím vyvolali obrovský kolotoč, takže se odvolávali na kraj samozřejmě, tam to potvrdili rozhodnutí. Oni to poslali a šlo to až přes ombudsmana až na ministerstvo. To byl opravdu případ, který se řešil i na městě. Takže jsem si říkala tak já tady takový dobrák, takový blbec, který všem jako v podstatě... a oni mi to potom takto i vysvětlovali, víte, ale my jsme tady chtěli, ale já jim říkám, víte, to vám pěkně děkuju, protože vy jste mě... no tož tak. => To bylo neuvěřitelné, to jsem půl roku mě to stálo zdraví, studování, a abych všechno tam dokládala. Dopadlo to nakonec všechno tak, že všechno potvrdili jo. Ale na*

*základě tohoto jsme právě potom ustoupili od jakéhokoliv přihlédnutí, jestli rodič jde do zaměstnání. I když jsem potom s nima mluvila z toho lidského pojetí. Tak vezměte to tak, vy jste na mateřské dovolené, maminka musí jít do práce, tak z toho lidského hlediska. Ne, nechtěli na to vůbec slyšet. Takže byli takový velmi až nepříjemní, neústupní. Potom, když dávali druhé dítě tak říkám a vidíte, teď kdyby se vám to, tak máte výhodu a budete se na to dívat trošku jinak. No přiznali, ale bohužel už to teda, ale víte, jak se říká, všechno je k něčemu dobré, takže jsme se poučili z toho a už si na to dáváme pozor no.*

Považujete komunikaci s rodiči za dostatečnou?

*Co se týká předání rozhodnutí o nepřijetí, já osobně preferuji osobní převzetí, kde je možná informace o aktuálním stavu, možnosti případného posunu a následného přijetí na základě dodatečného uvolnění místa atd. Můžete také přímo zodpovědět na otázky rodičů, vysvětlit jim blíže problematiku atd.*

A myslíte, že tato komunikace vyhovuje i rodičům?

*Jak to vidí rodiče, nemohu posoudit. U nás všichni měli možnost osobního převzetí, a kdo si přišel, byl jistě spokojenější než při neosobním zaslání poštou. Musím ale říct, že většina rodičů však o osobní převzetí neprojevila zájem a počkala si na poštu.*

Informujete nějakým způsobem rodiče o počtu volných míst v MŠ? O počtu přihlášených dětí, případně o uvolněných místech?

*O počtu uvolněných míst již rodiče neinformujeme, tento stav se postupně mění a to nejvíce do 1 měsíce od zápisu a dále pak mnohdy až do konce školního roku. Pokud si rodič zavolá nebo projeví sám zájem, informaci mu podám. Na základě uvolnění místa přijmu další žadatele, z nich mnozí již navštěvují nějakou MŠ, ti pak uvolní místa ve své původní MŠ také dalším atd. Pohyb bývá ještě dosti velký. Pokud dojde uvolněním místa řada – podle pořadí, na žadatele, jež dosud nebyl přijat, oslovuji zástupce telefonicky a pokud jeho zájem o přijetí trvá, podá si novou přihlášku, na základě, které již bude přijat. O celkovém počtu uvolněných,*



*přijatých žadatelů atd. jsou rodiče informováni v odůvodnění nepřijetí a dále v komplexních statistických přehledech po ukončení správních řízení.*

Jaká je kapacita vaší MŠ?

*104 dětí, měli jsme dřív 28 dětí na třídu, ale to byla výjimka a vlastně i teď je výjimka. Výjimku jsme měli 4 děti nahoru, ale podle hygienických předpisů, tam jsou ty metry na každé dítě, takže nám to přeměřovali znovu a vlastně museli jsme to snížit.*

Myslíte si, že jde z nějakých údajů stanovit potřebu míst v MŠ? Případně jestli vy si nějaké údaje stanovuje?

*Ne, ne, toto my neděláme, to spíš by mohl ten zřizovatel.*

Musela vaše MŠ v dřívější době nějak reagovat na nedostatek míst?

*V loňském roce, v podstatě od října jsme otevírali novou třídu. Nebo novou třídu, ta třída tady byla vždycky, potom jak bylo 14, 15 roků možná, byl takový výrazný útlum, takže se dělala taková úsporná opatření, rušili se školky, rušili se třídy. Jedna třída se v podstatě zavřela, udělali se změny, opatření. Byly tady v pronájmu nějaké subjekty a postupem doby to prostě doznělo tak, že se každý rok myslím, rozšiřovalo kapacitně, takže vloni vlastně tady znovu zprovoznili tu třídu.*

Hlásí se k vám děti, které nemají ještě 3 roky?

*Hlásí. Ty bohužel moc šancí nemají. Možná, co já vím, že vloni vzhledem k tomu, že jsme otvírali tu třídu od října tak třeba už hodně těch dětí bylo přijatých jinde, takže tam jsme mohli vzít dejme tomu tak asi 4 děti, které ještě neměly 3 roky.*

Jaký je váš názor na zařazování dvouletých dětí do MŠ?

*Naprosto odmítavý. Tím, že jediné v případě, že by MŠ měla nedostatek míst, což je záležitost možná obcí malých, vesnic a tak dál a že by tímto jakoby doplnily tu svoji činnost. Jinak potřeby malých dětí jsou naprosto odlišné od dětí, které dovrší 3 roky. Samozřejmě jsou výjimky, jsou děti, které mají 2 a půl roku a když to řeknu*

*lidově, strčí do kapsy dítě, které má třeba 3 a půl roku, ale to jsou skutečně výjimky a nemůže se to takhle zobecnit.*

A povinný předškolní rok?

*Za ten se přimlouvám, ono v podstatě já si myslím, že tady ve Zlíně jako, to jsou jako velmi vzácné výjimky, jestli někdo nenastoupí.*

Jakým způsobem spolupracujete se zřizovatelem při zajišťování dostatku míst v MŠ?

*Na poradách s ředitelkami a nebo právě díky tomu, že mi jim posíláme a oni vlastně ví, kolik těch dětí se zhruba hlásilo. Ted' je to právě díky tomu systému takové přehlednější. Protože vlastně dřív to bylo hodně zkreslující, že vlastně, řeknu příklad. Přihlásilo se 1 000 dětí, a z toho jich bylo přijato 500 a 500 se nedostalo. A to je, to bylo zkreslující v tom, že oni, my jsme jim to hlásili každá školka. Já jsem nepřijala 30 dětí, druhá školka nepřijala 50 dětí a tam byli, to jedno dítě tam figurovalo třeba 5x. Ono to zkreslovalo, kdežto ted' právě oni to v tom systému už vidí. Ano vlastně, tam to dítě, které bylo nepřijato na pěti školkách se jim pořád bude už objevovat jako jedno dítě. Takže už je to takové statisticky lepší no a řešíme to právě tady tím, že každý rok oni na základě toho tlaku veřejnosti se snažili někde rozšiřovat ty kapacity. Komunikace s nimi se mi zdá dostačující. Jsou vstřícní, snažili se v podstatě, dá se říct, že vždycky, že na základě toho tlaku tam třeba ti rodiče chodili jo, byly takové články nějaké jo, že pořád je problém a co s tím teda město bude dělat, že prostě každý, myslím, že v průběhu 5, 6 let každý rok, jedna, dvě třídy někde posílily.*

Jaké měkké dovednosti považujete při své práci za důležité (ve vztahu při spolupráci s ředitelkami a zajišťováním dostatku míst v MŠ, při komunikaci se zřizovatelem, rodiči) z nabízených? (komunikační dovednosti, zdravé sebevědomí, schopnost vcítit se, schopnost týmové spolupráce, schopnost přijímat kritiku a účinně kritizovat, analytické myšlení, důvěryhodnost, disciplína a sebeovládání, zvědavost, schopnost zvládat konflikty, schopnost prosadit se).

*No... tak jedno z nejdůležitějších je týmová spolupráce, důvěryhodnost také, potom ty konflikty a potom tady to, samozřejmě komunikace s tím souvisí. Sebevědomí a to ostatní, to už bych, jako v podstatě všechny, ale ty co jsem jmenovala, tak ty největší měrou. Ta týmová spolupráce je pro mě nejdůležitější, já se snažím neprosazovat jen své názory, ale chci, aby měl snahu zapojit se každý. Na tomto jako máme založené, že spolupracujeme, vyslechnu ty názory těch druhých a pak dál. Samozřejmě potom rozhodnu, ale prostě nemyslím si, že vždycky mám jenom já pravdu.*

Myslíte si, že je při vaší práci důležitá emoční inteligence?

*No je, no to rozhodně. Beze sporu je to velmi důležité i pro komunikaci a spolupráci.*

Může mít i negativní důsledky?

*Ano, už se to stalo mockrát. Kdy člověk se třeba snaží vyjít vstříc nebo očekává, že když sám bude vstřícný, tak že se mu to bude vracet, ale samozřejmě ne všichni jsou takoví a bylo tady vlastně i několik takových velmi negativních jako projevů, útočných až bych řekla ze strany rodičů, tam kde byl konflikt. Ale ve většině případů je ta spolupráce dobrá, řešíme to tak, abychom těm rodičům říkali to ne striktně, ale tak, aby to pochopily.*

Ředitelka 3:

Jak u vás probíhá zápis?

*Většinou si stáhnou žádost z internetu nebo si přijdou pro tu žádost osobně a potom jsou 3 dny vymezené na to, kdy já беру žádosti. Takže oni si tento týden nosili žádosti. Není to podmínka, že musí mít s sebou i to dítě. Musí mít s sebou rodný list a občanku, aby bylo vidět, že v té žádosti je správné bydliště, abych si to já jakože ověřila.*

Jaké máte kritéria při přijímání dětí, jak je zveřejňuje pro rodiče?

*Ty rodiče je mají vyvěšené vlastně ve vstupu do školky, jsou na internetu, takže i ti rodiče si předem mohou přečíst podle jakých kritérií. Děti, které mají bydliště u nás ve městě, za to dostanou body. Pokud jde o děti... třeba letos tam mám dvě děti, které mají bydliště bohužel v Brně, chtějí se stěhovat, ale ještě, ještě tu nemají bydliště. Takže bohužel se nedostanou, protože je tam bydliště Brno. Pak je tam ten věk, takže děti předškolní, to je jasné a potom vlastně postupuju podle věku. Vždycky se jim sečtou ty body, a kdo má ještě bod, tak je to za sourozence, kdy už chodí do školky, aby se nestalo, že třeba ten sourozenec se pak dostane na jinou školku, přece jenom je to lepší, že ten bodík se mu tam přičte, aby pak rodiče nemuseli vodit děti do různých školek a pak je bod za to, že si dává opakovaně žádost do školky, třeba to že letos ti, kteří se nedostanou a příští rok by chtěli do školky, tak už mají jeden bod za to, že už tady tu žádost jedno měly.*

Objevují se i duplicitní žádosti, komunikujete ohledně nich i s ostatními ředitelkami?

*Ano, ano, vyskytují se. Ale my v té školce v podstatě musíme udělat to, že tak, jak se nám přihlásili, tak tak mi je přijmeme. Ale v podstatě mi potom si třeba zavoláme a přímo ty děti, které se nedostaly, si řekneme kolik jich je, druhá paní ředitelka mi řekne, já nevím třeba, že má ještě 5 volných míst. Jo? Tak já potom těm dětem dám třeba nepřijetí, ale řeknu jim běžte ještě tam, jakože jsou tam volné místa a může se stát, že vlastně se děti dostanou na všechny 3 školky, které u nás máme. Jo? Někdo podá žádost, o opravdu si ji dá na všechny tři školky a u*

*někoho třeba víme, že preferuje tu naši školku, takže více méně s ním počítáme a u koho nevím, tak budu muset čekat, až ten rodič řekne, kam půjde a tím se můžou posunout ty děti, které se vlastně nedostaly. Takže v podstatě uzavřené to bude dejme tomu brzo. Já jsem schopná třeba do třiceti dnů na odpověď. Většinou do týdne jsem schopná toto udělat a to vzhledem k tomu, aby nám rodiči mohli říct a rozhodnout teda kdo má ty dvě nebo tři přihlášky. Aby i ti ostatní věděli.*

Hlásí se k vám i děti, které ještě nedosáhly tří let a jaký je váš názor na zařazování dvouletých dětí do MŠ, a na povinný předškolní rok?

*Hlásí se. Jsem proti tomu, aby mohly dvouleté děti navštěvovat MŠ. Jako my už to vidíme teď, že prostě jesle nejsou a určitě chybí, protože těch zaměstnaných maminek je hodně, ale musí tam být zdravotní sestra, musí to být uzpůsobené na počet dětí, jo? Je to úplně jiný věkový rozdíl ve školkách, třeba my máme děti od tří do pěti ve dvou třídách tak jakože smíšené, pak máme předškolní. Ale klíč tkví v tom, že dvouletý a pětiletý, jednomu musíte dávat plenky a prostě vůbec nebudete mít čas na nějaké vzdělávací aktivity, na všechny děti.*

Myslíte si, že jde z nějakých údajů stanovit potřebu míst v MŠ? Případně jestli vy si nějaké údaje stanovuje?

*Určitě to jde nějak sledovat, třeba porodnost, jaké jsou počty dětí v našem městě a tak.*

A na povinný předškolní rok?

*Ze zákona, já to beru tak, že to bude úplně zbytečná administrativa, že teď podle mě chodí už 90 % dětí. Většinou, co nechodí, jsou děti romské. I tak, když je nějakým způsobem přes sociálku donutíme, tak stejně chodí jako málo. I když je donutí zákon, že budou muset chodit, jakože povinně, bude tam nemocnost, budou nosit omluvenky. To znamená další papíry, jo protože to bude povinné jako škola a musela by být daná spádovost školy, jo to už jako ve škole. To znamená další papírování, kdo by to dělal, kdo by u nás ve městě ho rozdělil na ty školky, jako kam budou chodit. Když prostě mladší dítě si můžete rozmyslet, ale předškolák by byl daný. A každá školka na jednu stranu je jiná, je u nás křesťanská, že? Takže*

*jak by to udělali se spádovostí? Jak to si myslím, že není to vůbec domyšlené, že si myslím, že na ty děti, které nechodí do školek, že by se měli vymyslet nějaké jiné programy a přitáhnout je do školek jinak. Ale s tím, že jim to dáte, jako musíte, to ne. Ale jinak většina chodí, opravdu, když to vidím, že když jsou k zápisu tak třeba k zápisu ve škole mají o 5-6 dětí jako které nebyly ve školkách. A většinou jsou to romské děti.*

Jak komunikuje s rodiči, jejichž děti se nedostaly do MŠ?

*Já jsem domluvená právě, že většinou to stíhám do týdne. A příští týden v pátek je zase ve školce hraní a já se snažím to do toho týdne stihnout a většina těch rodičů přijde na to hraní do školky a já jim to dávám vlastně osobně, jako na základě podpisu, že si to převzali a zbytek musím odeslat. Ale pozor jenom ten, kdo je nepřijatý. Takže kdo je nepřijatý, takže většinou, když si nepřijdou do školky na to hraní, tak jim zavolám.*

Nastaly někdy v minulosti problémy v komunikaci s odmítnutými rodiči?

*Já jsem neměla, ani žádné odvolání rodiče nepodávali. Vždycky jsme se domluvili, oni to pochopili jako. Nikdy se nestalo, že by se až teda odvolávali. Ale říkám, třeba minulý rok docela bylo ještě v jiné školce volného, takže s těma rodičema, kteří se jako nedostali, tak jsem jim poradila, běžte ještě tam, buďte rádi, že někde to místo teďko je, zkuste to tam a myslím, že se u nás minulý rok ve městě neumístilo 14 dětí, ale v podstatě se neumístily děti dvouleté, které měli třeba dva roky, já nevím květen, červen. Takže opravdu dvouleté děti.*

Musela vaše MŠ v dřívější době nějak reagovat na nedostatek míst?

*No, my jsme nemuseli. Ale jiná školka tady ano, jakože obec hledala prostory, je to tak asi dva roky, tak se v jedné mateřské škole přidávala jedna třída, ale oni tam měli prostory. My máme u nás 3 třídy po 25. Normálně je 4, ale mi máme výjimku na 25, takže bereme do té výjimky, víc nemůžeme. A ta školka to vlastně, tím, že se rozšířila tak tam trochu víc dětí vzali.*

Jakým způsobem spolupracujete se zřizovatelem při zajišťování dostatku míst v MŠ?

*Máme schůzky dle potřeby, kdy vlastně, třeba já nevím, teďka posílal pan místostarosta, že máme udělat tabulku od roku 2009, vlastně srovnání kolik dětí se přihlásilo do školky, kolik jsme přijali a kolik ne.*

Jaké jsou vaše zkušenosti s touto spoluprací, jste s ní spokojena?

*Samozřejmě, když my máme nějaký problém, i když teda teďka je nový pan místostarosta, ale ani teď ani předtím nebyl problém se spoluprací. Prostě, když je něco, tak se jdeme domluvit, nebo oni když mají něco tak zavolají, napíšíou.*

Jaké měkké dovednosti považujete při své práci za důležité (ve vztahu při spolupraci s ředitelkami a zajišťováním dostatku míst v MŠ, při komunikaci se zřizovateli, rodiči) z nabízených? (komunikační dovednosti, zdravé sebevědomí, schopnost vcítit se, schopnost týmové spolupráce, schopnost přijímat kritiku a účinně kritizovat, analytické myšlení, důvěryhodnost, disciplína a sebeovládání, zvědavost, schopnost zvládat konflikty, schopnost prosadit se).

*Víte co? Asi první bych dala ty komunikační schopnosti, v podstatě všechno záleží na komunikaci. Důvěryhodnost. Je pravda, že ta schopnost týmové spolupráce důležitá je, tím jak spolupracujeme spolu. Analytické myšlení samozřejmě, jako třeba trochu to promyslet jak to bude a jak ne. Musí být všechny? Ne? Tak to je asi tak jako podle mě nejdůležitější. Ale ta komunikace je podle mě úplně na vrcholu a z toho vyplývají pak ty další.*

Myslíte si, že je při vaší práci důležitá emoční inteligence?

*Ano, určitě.*

Může mít i negativní důsledky?

*No nesmí člověk se s tím úplně pohltit, musí zanalyzovat situaci a vědět, že občas je realita přednější než ta emoční... Třeba tady v tom přijímání, tam musíte jít opravdu podle těch kritérií, podle bodů a může se stát třeba, že tam máte, já nevím paní uklízečky vnučku nebo jo? Že jsou věci, které jsou potom složité emočně, aby člověk ustál, třeba v kolektivu, tak by ji třeba mohl upřednostnit, ale nejde to. Třeba vloni se mi to stalo, paní uklízeče jsem to vysvětlila, ta pochopila,*

*ale maminka, jako její dcera, tam mě to dalo hodně práce. Ta nemohla pochopit, že babička tady pracuje, tak proč. Jo? Nakonec dcera jako pochopila, ale jak říkám, musí to jít, musí ten člověk se v ten moment zarazit a říct jako já nemůžu jít jinak než přes zákon. A právě zas ta komunikace, vy to musíte vysvětlovat, jo? Takže je to těžké, určitě.*



Ředitelka 4:

Jakým způsobem spolupracujete se zřizovatelem při zajišťování dostatku míst v MŠ?

*Nejdříve je zápis a na základě toho zápisu, kolik přijde dětí, jaká je kapacita, kolik je těch dětí, máme schůzku se zřizovatelem, kdy oznámím jaké je tato skutečnost a potom řešíme dál, co dál. Většinou je to tak, že navrhnu nějaké řešení a už to hledáme, jestli je možné, jestli to jde řešit nebo to nejde řešit.*

Jaké jsou vaše zkušenosti s touto spoluprací?

*Jo, dobré, to určitě. Komunikace probíhá. Tam ta vstřícnost je velká a je tam, jakože těch komunikací je víc. To nebývá vždycky na jednom jednání. Vždycky to prvopočáteční, kde ty informace nějaké jsou sděleny a potom už spolu komunikujeme. Hledáme to řešení a různě se informujeme, jak ta cesta probíhá dál.*

Museli jste reagovat na nedostatek míst v MŠ?

*V posledních letech jo. Minulý rok, jakože tento školní rok se stalo poprvé, že jsme nemuseli otvírat žádnou novou školní třídu, kdy nám ta kapacita, dá se říct, že dostačovala. Předtím jsme vždycky museli. A nejdříve jste to řešili tak, že my jsme měli v našich prostorech naší MŠ různé třídy pronajatý, takže jsme rušili tam ty nájmy a naposledy, co jsme udělali, tak nám nabídla základní škola prostory, tak tam jsme ještě otevřeli třídu.*

Vycházíte tedy těm rodičům vstříc.

*Snažíme se, aby se opravdu dostali do naší MŠ všichni, kdo ten zájem mají.*

A když se někdo nedostane, protože je nedostatečná kapacita, jak potom s ním...

*No my máme ještě výhodu ještě tady tuto tím, že je to subjekt sloučených MŠ, tak ty rodiče třeba se hlásí, na některou MŠ se hlásí víc, ale na tu další zas už takový zájem není. Tak tady v tomto potom podle toho pořadí, podle věku a podle těch splněných kritérií, jim nabízíme právě možnost té jiné budovy MŠ do nějaké doby*

*a pak si žádají o přeřazení, takže v tomto je to velká výhoda, že ti rodiče se na některou tu MŠ v tom minulém roce už dostali, třebaže to nebyla ta přímo, kterou si oni vybrali.*

Takže většinou se to podaří nějak vyřešit?

*Jo, co jsme zatím nepřijali tak jsme za celou dobu nepřijali pouze jedno jediné dítě a to nemělo splněno povinné očkování. Takže to nebyl důvod kapacity, ale to byl důvod, že nesplňuje ze strany zákona.*

Jaký je váš názor na zařazování dvouletých dětí do MŠ?

*Pokud by bylo umožněno a nebylo by to podmíněno úbytkem financí a bylo by umožněno mít méně dětí ve třídě MŠ, tak bych si to celkem dovedla představit. Ale zase 2leté dítě jedno, je nádherně připravené na vstup do MŠ a některé ani čtyřleté není připravené. Takže to je hodně individuální, ale muselo by to tam být opravdu podmíněno tím, že bude méně dětí v MŠ a nebude 28, jak je v současné době.*

Byl by to problém s kapacitou?

*No..., já nevím. Já si myslím, že ten úbytek už bude, že ta vlastně, tady ten, kdy bylo hodně, já si myslím, že teď jsme vrchol a už to půjde zase dolů. Takže vlastně, mi bysme, do té kapacity mohli přijímat tady tyto dvouleté děti. To si nemyslím, že by byl problém, problém je v tom, že vlastně v té třídě, když je zapsaných 28 dětí, většinou je to smíšené oddělení, neříkám, že od dvou až do sedmi, to ne. Ale třeba je tam 3 – 5, 5 – 7, jakože smíšené a když by tam byly ještě ty dvouleté a při počtu 28 dětí a při počtu jedné učitelky ráno a jedné odpoledne, tak to ne. Protože dvouleté dítě málokteré je bez plenek, málokteré dítě se dokáže samo najíst a tam už by bylo potřeba, za prvé i po té hygienické stránce upravit trochu potřeby té třídy a myslím si, že by to bylo velice potřebou potom navolit nějaké asistenty. Ale na to by mělo zareagovat ministerstvo školství a uvolnit tyto finanční prostředky, protože dvě učitelky to nemohou zvládnout.*

Jaké měkké dovednosti považujete při své práci za důležité (ve vztahu při spolupráci s ředitelkami a zajišťováním dostatku míst v MŠ, při komunikaci se

zřizovateli, rodiči) z nabízených? (komunikační dovednosti, zdravé sebevědomí, schopnost vcítit se, schopnost týmové spolupráce, schopnost přijímat kritiku a účinně kritizovat, analytické myšlení, důvěryhodnost, disciplína a sebeovládání, zvidavost, schopnost zvládat konflikty, schopnost prosadit se).

*Asi ty komunikační, protože zdravé sebevědomí je potřeba, ale nevím jestli je to to nejdůležitější, schopnost vcítit se, tak já většinou se zřizovatelem jednám, že po něm většinou něco chcu, tak do čeho se mám vcítit, že mi řekne, že nemám kapacitu? Týmové spolupráce asi ne úplně 100%, protože zřizovatel je zřizovatel a my se spíš podřizujeme. Přijímat kritiku to asi jo, ale kritizovat, to asi není to pravé ořechové. Analytické myšlení, to si nemyslím. Důvěryhodnost to asi jo, ale to už tím, že je ředitel jmenován do funkce, tak by měl být důvěryhodný. Disciplína sebeovládání, to už není tak úplně důležité, zvidavost možná, schopnost zvládat konflikty, to by se spíš mělo předcházet těm konfliktům a schopnost prosadit se, jako sama sebe těžko, spíš prosadit tu svoji myšlenku, ale právě podle mě vždycky je ta komunikační dovednost, to sebevědomí a to je všechno. Důležité je prosadit názor, proč se budu prosazovat já jako ředitelka? Nemám potřebu.*

Myslíte si, že je při vaší práci důležitá emoční inteligence?

*To 100 %, to 100 %, protože zaprvé je důležité v té mojí práci, ona možná práce, to teď, abych to řekla dobře je ředitelka MŠ, která má 5 zaměstnanců a já jako ředitelka MŠ mám přes 100 zaměstnanců, to je obrovský rozdíl. Takže pro mě je tady toto obrovsky důležité, abych si já zaprvé ta empatie jo, ale do jisté míry a také, abych si dala hlavně v sobě, udělala takové seřazení důležitostí a pořadí různých problémů, zájmů a různých také info, některé jsou důležité, některé nejsou. A to je někdy strašně důležité si tady v tomto to udělat. Takže toto jako 100 % je hrozně důležité. Jako podle mě.*

Jak vás může ovlivnit? Může mít i negativní důsledky?

*No nemůže být moc příliš empatický. Tady v tomto, v malém kolektivu si myslím, že ano, ale tady v tomto velkém kolektivu už ne. Ale i s těmi rodiči. Protože já jako empatická být můžu, ale na druhé straně by se mi to mohlo vymstít. Protože to, co povolím nebo jak to mám říct, umožním někomu tak protože jsem empatická,*

*protože jsem se vcítala do jeho rodinných problémů, do jeho zdravotních problémů, do jeho dalších problémů, tak by se mně mohlo vrátit jako bumerang zase od ostatních. Takže já musím mít postavenou nějakou hranici a třeba to mám, já si s většinou lidma třeba vykám, takže si odstup skutečně udělat musím.*

Ředitelka 5:

Měli jste v minulosti problémy s kapacitou ve vaší MŠ?

*Ano, měly jsme.*

A pamatujete si, v jakém roku byla situace asi nejhorší?

*Noooo, já jsem tady od roku 2012, jako ale vím, že byly problémy i předtím. Nikdy jsme nevzali všechny, a já to mám od toho roku 2012 tak nějak přibližně stejně. Já mám vždycky tak 40 – 50 dětí, co nevezmu. I když letos bych řekla, že už je to trošku lepší. Takže my jako loni, předloni asi nejvíc za mě.*

Musela vaše MŠ v dřívější době nějak reagovat na nedostatek míst?

*Ne, my máme absolutně plnou kapacitu, jinak to nejde už.*

Jakým způsobem spolupracujete se zřizovatelem při zajišťování dostatku míst v MŠ?

*Tak určitě máme se zřizovatelem, před zápisem, jsme měli několik porad jo? S tím, že on to řeší globálně všechny školky. Takže já vím, že v minulém roce byly otevřené nějaké nové třídy. Takže to míváme, my jsme měli myslím 3 porady před tím zápisem.*

Takže spolu spolupracujete, když je nějaký problém snažíte se ho vyřešit?

*Ano. Já jsem spokojená, je vidět snaha.*

Myslíte si, že jde z nějakých údajů stanovit potřebu míst v MŠ? Případně jestli vy si nějaké údaje stanovuje?

*My určitě čekáme na zápisy. Já vím, že zřizovatel ten si vyjíždí různé údaje a statistiky a podle toho se pak rozšiřují ty kapacity v těch školkách, ale až všechno od těch zápisů se to odvíjí.*

Jaké máte stanovená kritéria přijetí? Víím, že máte od minulého roku elektronický systém a tam jsou 4 základní, na kterých jste se domluvily všechny, ale můžete si přidat i nějaké navíc.

*Ano. Vííte, co? Já vám řeknu, jak to je. Protože ze zákona si kritérium musí dát každá ředitelka vlastní a my jsme se shodly všechny tady na těch. Jo? Abychom to měly v těch školkách... Já si jako myslím, že je to i lepší pro ty rodiče, že jsou ty jednotné podmínky ve všech školkách. Takže, ale je na každé té ředitelce pokud si přidá nebo ubere, je to samozřejmě na ní, jo? Ale my jsme se tady na těch shodly, aby to bylo jednotné.*

Jak komunikujete s rodiči odmítnutých dětí?

*Tak to odvolání, buď si rodiče přijdou osobně, nebo jim ho pošleme poštou. Chodí si málo, je malý zájem a já bych tady to dala jako povinnost. No, protože, když je zápis tak si ti rodiči udělají čas, aby do těch 4-5 školek přišli, ale když si mají přijít pro rozhodnutí o nepřijetí, tak nikdo. Já jsem tuším měla 40 o nepřijetí a přišli, jeden rodič cizí a 3 co byli tady, jakože rodiče, co k nám chodí, těm to samozřejmě nebudu posílat poštou. Takže já bych byla radši, kdyby přišli a já bych jim mohla zodpovědět na jejich případné otázky apod. Aby přišli sem, abych to vydala v jeden den. Já jsem si stanovila přesně den, hodinu od do, kdy můžou přijít, já jsem tady seděla a přišla jenom ta jedna maminka. A pak si stěžují, že nic neví. Já jsem si říkala, oni ani nepřijdou, oni se nezajímají, nic a potom, ale druhý den volají, jestli náhodou se neuvolnilo místočko, oni tady nebyli přijatí, ale jestli náhodou se neuvolnilo. Ale kdyby přišel a zeptali se třeba jako osobně, tak si řeknu, že mají ten zájem o to místo, ale prostě... Toto bych dala jako povinnost, přijít si pro to.*

Informujete nějakým způsobem rodiče o počtu volných míst v MŠ? O počtu přihlášených dětí, případně o uvolněných místech?

*Ne, veřejně ne. Já je akorát, v tom rozhodnutí o nepřijetí, tam mají, kolik jsem přijímala děti a na kolikátém místě se oni umístili, tam mají konkrétně rozepsané to dítě, ale potom veřejně ne, to ne.*

Jaký je váš názor na zařazování dvouletých dětí do MŠ?

*Jelikož mám roční holčičku a potřebovala bych jí dát do školky...=) tak z osobního hlediska souhlasím. Z hlediska ředitelky, myslím si, jako určitě k tomu dojde, protože těch dětí jak bude zase ubývat, nebo já bych neřekla, že přibývá dětí. Já bych řekla, že přibývá maminek, které jsou na rodičovské 2 roky a potom jdou do zaměstnání. A myslím si, že to bude muset být opravdu... My třeba máme třídy věkově stejné jo? Takže, my bysme museli tu nejmladší třídu udělat z těch dvouletých, ale myslím si, že ve školkách, kde mají smíšené třídy, že by tato třída, ty děti by musely být odděleně. Že jsou to opravdu ještě malinkaté děti a... No prostě, že k tomu jednu dojde. Neumím říct přesně, jestli je to dobře nebo špatně, ale udělat ty podmínky bude prostě jiné.*

Jaké měkké dovednosti považujete při své práci za důležité (ve vztahu při spolupráci s ředitelkami a zajišťováním dostatku míst v MŠ, při komunikaci se zřizovateli, rodiči) z nabízených? (komunikační dovednosti, zdravé sebevědomí, schopnost vcítit se, schopnost týmové spolupráce, schopnost přijímat kritiku a účinně kritizovat, analytické myšlení, důvěryhodnost, disciplína a sebeovládání, zvidavost, schopnost zvládat konflikty, schopnost prosadit se).

*Zdravé sebevědomí, to si myslím, že je základ, to jsem v minulosti zjistila. Určitě schopnost zvládat konflikty, schopnost týmové spolupráce, komunikační dovednosti taky. Disciplína a sebeovládání. To jsou ty, co bych vypíchla hlavně.*

Myslíte si, že je při vaší práci důležitá emoční inteligence?

*Určitě, ale zjistila jsem, že. Určitě třeba empatie je důležitá, ale musí si člověk nastavit pevné mantinely. Protože, já jsem se vždycky do nich tak vcítala a bylo mi jich strašně líto a pak se mi to tak vrátilo, že jsem si říkala dost. Takže jo, ale odsud posud. Jednou jsou tady nějaké pravidla a přes ty to nejde. Může vás to určitě i negativně ovlivnit, tak jsem si řekla dost a dávám hranice a přes ty to nepůjde.*

Ředitelka 6:

Měli jste v minulosti problémy s kapacitou ve vaší MŠ?

*Ano, nedostaly se všechny děti, které se hlásily.*

Pamatujete si, ve kterém roce to bylo asi tak nejhorší?

*No, já bych řekla, že to bylo předloni, to se asi nedostalo tak 10 dětí. Loni už sem brala všechny, ale to počítám jen od tří let. Tím, že my jsme na okrajové části, tak zase to letos už nebylo tak hrozné, jako ve středu města. Potom teda ty, které nedosáhly ještě tří let, tak ty jsem nepobrala.*

Jakým způsobem spolupracujete se zřizovatelem při zajišťování dostatku míst v MŠ?

*Ano, ano, máme porady, před zápisem.*

A snaží se nějak vyjít vstříc, aby navýšili kapacitu?

*Ano určitě, pořád se otvírají nové třídy.*

A tady přímo u vás se nějak zvýšila kapacita?

*Zvýšila, v jedné MŠ o 28 dětí, na druhé MŠ o 2 třídy, tedy o 56 dětí a přiřadilo se detašované pracoviště o 46 dětech. Takže ta snaha, ze snahy toho zřizovatele tam je.*

Myslíte si, že jde z nějakých údajů stanovit potřebu míst v MŠ? Případně jestli vy si nějaké údaje stanovuje?

*Čekáme na zápis a potom se s tím pracuje právě na těch poradách se zřizovatelem.*

Jaká máte stanovená kritéria přijetí? Víím, že máte od minulého roku elektronický systém a tam jsou 4 základní, na kterých jste se domluvily všechny, ale můžete si přidat i nějaké navíc.

*Ano, můžeme si přidat, ale já nepřidávám, mně to tak stačí.*



Jak komunikujete s rodiči odmítnutých dětí?

*Dostane doporučený dopis poštou a to rozhodnutí o nepřijetí.*

Takže vy posíláte jenom poštou, nebo si může i osobně přijít?

*Posílám pouze poštou. Přijde mi to o hodně lepší. To záleží na člověku, ale já to odešlu, tím pádem to mám a s návratkou se mi vrátí tady to sem, kdy to přijali, tam mám. Já si jenom udělám prostě, odpočítám správně lhůtu a tím pádem to pro mě končí. My jsme docela velká školka, a kdyby se mně tady courali ti rodiče, tak já na to nemám čas. Dveře jsou zavřené, musíme jít otevírat, nemáme tu žádný systém na otevírání, tak bysme museli každému otvírat. Je to pro mě rychlejší a jednodušší. A myslím si, že je to i co se týče dokladů zabezpečené. Je to tak, jak to má být. Stejně většina rodičů by si to osobně nepřišli převzít.*

Stává se, že máte někdy nějaké problémy s komunikací s rodiči?

*Ano, stěžují si. Podávají odvolání, jenom se modlím, aby to nikdo neudělal. To odvolání, ale nevede stejně absolutně k ničemu, protože ty kritéria jsou na počítači, ten počítač to vyjede. A jakmile se uvolní místo, tak nepostupujeme podle odvolání, ale počtu bodů.*

A jsou o tom rodiči někde informováni?

*Dostávají ji při tom zápisu, každý jim to říká.*

Jaký je váš názor na zařazování dvouletých dětí do MŠ?

*Špatný, já jsem psycholog, takže já vidím ty rizika, která z toho mohou vzniknout.*

A na povinný předškolní rok?

*Já jsem v tomto asi trošku jiná, já si myslím, že by se měla dát benevolence rodičům a ne nátlak. Nevím, je to takové diskutabilní no.*

Jaké měkké dovednosti považujete při své práci za důležité (ve vztahu při spolupráci s ředitelkami a zajišťováním dostatku míst v MŠ, při komunikaci se zřizovateli, rodiči) z nabízených? (komunikační dovednosti, zdravé sebevědomí,

schopnost vcítit se, schopnost týmové spolupráce, schopnost přijímat kritiku a účinně kritizovat, analytické myšlení, důvěryhodnost, disciplína a sebeovládání, zvědavost, schopnost zvládat konflikty, schopnost prosadit se).

*Tak, komunikační dovednosti samozřejmě, zdravé sebevědomí určitě. Může jich být i víc jo? Schopnost vcítit se taky, schopnost týmové spolupráce taky, schopnost přijímat kritiku a účinně kritizovat, analytické myšlení, zvědavost, schopnost zvládat konflikty, schopnost prosadit se. Všechno si myslím, že je stejně důležité.*

Myslíte si, že je při vaší práci důležitá emoční inteligence?

*Určitě.*

A jak vás může ovlivnit?

*Pokud člověk ty emoce nezvládá, tak může i negativně ovlivnit. Ale myslím si, že každý ten ředitel by měl být nějakým způsobem na takové té určité té, jak se říká emoční úrovni, že by ty situace měl zvládat. Záleží taky potom na těch vedlejších vlivech jako prostředí, zázemí, co na ně všechno působí, jaký kolektiv, s kým spolupracuje. Určitě je to ale důležité.*

## ANOTACE

<b>Jméno a příjmení:</b>	Radka Hudečková
<b>Katedra:</b>	Ústav pedagogiky a sociálních studií
<b>Vedoucí práce:</b>	PaedDr. Alena Jůvová, Ph.D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2015

<b>Název práce:</b>	Emoční inteligence jako předpoklad úspěšné komunikace v pomáhajících profesích: Efektivní komunikace při zajišťování dostatku míst v mateřských školách
<b>Název v angličtině:</b>	Emotional intelligence as a prerequisite for successful communication in helping professions: Efficient communication when providing sufficient vacancies in kindergartens
<b>Anotace práce:</b>	Tato diplomová práce se zabývá problematikou komunikace mezi zřizovateli, řediteli a rodiči při zajišťování dostatku míst v mateřských školách. Skládá se ze dvou částí – z teoretické a praktické. Teoretická popisuje emoce, emoční inteligenci, efektivní komunikaci a preprimární vzdělávání. Praktická část je založena na kvalitativním výzkumu, kdy metodou je polostrukturovaný rozhovor. Cíle práce jsou staveny následovně – Zjistit, jaká opatření přijala vybraná města ve Zlínském kraji, objasnit komunikaci mezi zřizovateli, řediteli MŠ a rodiči, jejichž děti nebyly do MŠ přijaty ve vybraných městech Zlínského kraje a zjistit, zda si zřizovatelé a ředitelé ve vybraných městech Zlínského kraje uvědomují důležitost emoční inteligence při své práci.
<b>Klíčová slova:</b>	Emoce, emoční inteligence, empatie, efektivní komunikace, preprimární vzdělávání, nedostatek míst v mateřských školách
<b>Anotace v angličtině:</b>	This thesis deals with problems of communication between founders, headmasters and parents when providing sufficient vacancies in kindergartens. This

	<p>thesis consists of two parts. Theoretical part describes emotions, emotional intelligence, efficient communication and pre-primary education. Practical part is based on qualitative research method, semi-structured interview. Aims of the thesis are following – Find out how chosen cities in Zlín region took action, clarify communication between founders, headmasters of kindergartens and parents whose children weren't accepted to kindergartens in chosen cities of Zlín region and find out if founders and headmasters in chosen cities of Zlín region realize the importance of emotional intelligence in their profession.</p>
<b>Klíčová slova v angličtině:</b>	Emotions, emotional intelligence, efficient communication, pre-primary education, the lack of vacancies in kindergartens
<b>Přílohy vázané v práci:</b>	<p>Příloha 1 – přepis rozhovorů rodiče</p> <p>Příloha 2 – přepis rozhovorů zřizovatelé MŠ</p> <p>Příloha 3 – přepis rozhovorů ředitelé MŠ</p>
<b>Rozsah práce:</b>	95 stran
<b>Jazyk práce:</b>	Český