

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Analýza řízení vzdělávacích služeb na příkladu zvolené školy

Vedoucí bakalářské práce:

Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

Autor:

Veronika Másilková

České Budějovice 2010

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Veronika MÁŠILKOVÁ

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Název tématu: Analýza řízení vzdělávacích služeb na příkladu zvolené školy

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

Cíl práce:

Cílem práce bude zanalyzování současných i historických přístupů a trendů v managementu školy včetně hodnocení výstupů tj. služeb.

Metodika:

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu zvolené školní organizace s těžištěm v řízení služeb. Pro sledované školní zařízení budou navržena zlepšení do budoucna, která povedou k efektivnější produkci služeb a jejich lepšímu přijetí veřejností. Postup činností vedoucí k vypracování bakalářské práce bude následující:

1. Na základě prostudování odborné literatury provést analýzy sekundárních a primárních dat vztahujících se k zadané problematice.
2. V syntetické části navrhnout možná řešení vedoucí ke zkvalitnění produkce služeb.
3. Kalkulace ekonomických dopadů navržených opatření.

Rámcová osnova

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíle a metodika, 4. Řešení problematiky, 5. Provedení analýzy, 6. Diskuse, 7. Závěr, 8. Resumé, 9. Použitá literatura, 10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

Světlík, J.: *Marketingové řízení školy*. Praha ASPI 2006, 300 s. ISBN 80-7357-176-5.

Storbacka, K. - Lehtinen, J. R.: *Řízení vztahů se zákazníky (customer relationship management)*; - 1. vyd.. - Praha : Grada Publishing, 2002. ISBN 80-7169-813-X.

Veber, J. a kol.: *Management: základy, prosperita, globalizace...* 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Kotler, P.: *Marketing Management*. 12. vyd. Praha Grada 2007. 720 s. ISBN 80-247-1359-4.

Moderní řízení (časopis)

Vedoucí bakalářské práce: Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 20. ledna 2009

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2010

prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13
370 05 České Budějovice
IČ 600 76 656, DIČ CZ60076656

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 25. března 2009

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svoji práci na téma **Analýza řízení vzdělávacích služeb na příkladu zvolené školy** vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu použitých zdrojů.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích dne

.....

podpis autora práce

Poděkování

Mé poděkování patří paní Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové za vedení, odborné rady, ochotu, inspiraci, vstřícný přístup a samozřejmě také za rady a připomínky při zpracování této bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD.....	- 2 -
1 LITERÁRNÍ REŠERŠE	- 3 -
1.1 POJETÍ MANAGEMENTU	- 3 -
1.2 MANAGEMENT SLUŽEB.....	- 8 -
1.3 VYMEZENÍ POJMU "VEŘEJNÝ SEKTOR"	- 10 -
1.4 ŘÍZENÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY - ÚVOD	- 10 -
1.5 EFEKTIVNÍ ŠKOLA	- 12 -
1.6 MARKETING A ŠKOLA.....	- 13 -
2 CÍLE A METODIKA	- 14 -
2.1 CÍLE	- 14 -
2.2 HYPOTÉZY	- 14 -
2.3 METODIKA	- 15 -
3 VLASTNÍ PRÁCE	- 17 -
3.1 CHARAKTERISTIKA ŠKOLY	- 17 -
3.2 SWOT ANALÝZA	- 30 -
3.3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	- 31 -
4 NÁVRHY ZMĚN.....	- 50 -
4.1 STUDIUM PEDAGOGŮ.....	- 50 -
4.2 DOPLŇKOVÉ AKTIVITY	- 51 -
4.3 RODIČE A ŠKOLA.....	- 52 -
4.4 INFORMOVÁNÍ	- 53 -
4.5 VYBAVENÍ	- 54 -
4.6 PARKOVÁNÍ	- 57 -
4.7 ETICKÁ VÝCHOVA	- 58 -
4.8 MOŽNOSTI FINANCOVÁNÍ NAVRŽENÝCH OPATŘENÍ	- 58 -
ZÁVĚR.....	- 59 -
SUMMARY.....	- 61 -
ZDROJE INFORMACÍ.....	- 62 -
PŘÍLOHA	

ÚVOD

Už je za námi doba, kdy učitele, ale i vedení předškolního zařízení (mateřské školy) nezajímalo, kolik žáků přijmou a budou vzdělávat. Vedení škol provedlo změny v koncepci, začali používat inovační přístupy ve vztahu uvnitř, ale i navenek. Nástroje nově používané převzali z podnikatelské sféry. Nyní stojí vedení tváří v tvář nelehkému úkolu, řídit a budovat školu s neuvěřitelně rychlými společenskými, technologickými, politickými a ekonomickými změnami a zvyšujícími se požadavky a očekávání stávajících i potenciálních zákazníků.

Současná doba klade mnohem vyšší nároky nejen na vyšší vzdělání, ale právě již na předškolní výchovu, která je v České republice zajišťována především mateřskými školami s dlouholetou tradicí. Ve školních letech 1995/96 – 2004/05 docházelo k přechodu mateřských škol, které dříve nebyly samostatnými organizacemi, do právní subjektivity, a v důsledku toho docházelo i ke slučování více mateřských škol pod jedno ředitelství. Současný stav škol pro rok 2009 byl 4 694, dětí navštěvujících je 298 394 a učitelek pracujících v předškolním zařízení bylo 23 568.

Téma bakalářské práce jsem zvolila za zajímavé proto, že se týká celé naší populace. Došlo k velkému posunu vzdělávání dětí již v předškolním věku. Dnes je mnoho různorodých aktivit pro děti této věkové kategorie, ale základním vzdělávacím programem, vedoucím k seznamování se s cizími jazyky, počítačovou komunikační technikou nebo sportovní, výtvarnou či hudební průpravou, byla, je a bude mateřská škola.

Bakalářská práce „Analýza řízení vzdělávacích služeb na příkladu zvolené školy“ se zaměří na zanalyzování současných trendů školy včetně hodnocení výstupů. Pro sledované školní zařízení budou navržena zlepšení do budoucna, vedoucí k efektivnější produkci služeb a jejich lepšímu přijetí veřejností.

1 LITERÁRNÍ REŠERŠE

1.1 Pojetí managementu

Řízení představuje v současné době vysoce specializovanou činnost, bez které se neobejde žádný větší organizační celek. Nutnost řízení je pocíťována nejen v podnicích, ale samozřejmě také v armádě, na univerzitách, ve školách, v církvích, v kulturních institucích, sportovních organizacích i jinde.

1.1.1 Rozhodování

"Rozhodování bez alternativ je zoufalým tahem hazardního hráče." P. F. Drucker

Rozhodování patří mezi nejvýznamnější aktivity, které manažeři v organizacích realizují. Jako synonymum řízení lze chápat rozhodování, které je jádrem řízení. Rozhodování se uplatňuje při všech manažerských činnostech jako nedílná složka manažerské práce. Je procesem výběru mezi minimálně dvěma možnými variantami jednání. Kombinace vědy a umění rozhodovat je manažerské rozhodování (Veber, 2003).

1.1.1.1 SWOT analýza

Řadí se mezi velmi jednoduchý nástroj pro stanovení firemní strategické situace vzhledem k vnitřním i vnějším firemním podmínkám. Informuje jak o silných (Strength) a slabých (Weakness) stránkách firmy, tak i o možných příležitostech (Oportunities) a hrozbách (Threats).

Cílem firmy má být omezování svých slabých stránek, podporování svých silných stránek, využívání příležitostí okolí a snažení se předvídat a jistit proti případným hrozbám. Pouze v takovém případě dosáhne konkurenční výhody nad ostatními. K tomu potřebuje dostatek kvalitních informací z podniku i jeho okolí. Silné a dále také slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci firmy. Příležitosti a hrozby vyplývají z vnějšího prostředí (Kozel, 2006).

Tabulka 1

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí	Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Zdroj: Tichá, Hron, 2002

S-O strategie jsou strategie, které využívají silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí. Jen zřídka kdy se v reálném světě vyskytuje kombinace S-O umožňující realizaci těchto strategií. Tento kvadrant spíše vymezuje žádoucí stav, ke kterému podniky pouze směřují.

W-O strategie se zaměřují na odstranění slabých stránek využitím příležitostí. Častým příkladem je získávání dodatečných zdrojů k využití příležitostí.

S-T strategie objevují se, pokud je podnik dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením.

W-T strategie neboli obranné strategie, jsou zaměřeny na odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení zvenčí. Obvykle podniky v této pozici bojují o přežití a častými strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace (Tichá, Hron, 2002).

1.1.2 Plánování

"Plánování staví mosty mezi tím, kde jsme, a tím, kam chceme jít."

Plánování je výchozím bodem, na kterém začínají všechny ostatních manažerské činnosti. Plánování obsahuje vymezení cílů a naznačení cest, jimiž má být těchto cílů dosaženo. Dosažení cílů bezprostředně závisí na realizaci všech ostatních manažerských funkcí - na vedení, koordinaci, organizování, komunikaci a kontrole (Veber, 2003).

1.1.2.1 Strategické plánování školy

Do strategického plánování je zahrnuto definování školy, vyhodnocení zdrojů a analýza prostředí školy, stanovení priorit a strategie. Je odpovědí na otázku, jaké správné věci bychom měli v budoucnosti dělat, abychom byli úspěšní. Taktické plánování a řízení, vycházející ze strategického plánu, by mělo poskytovat odpovědi na otázky, jak dělat tyto věci správně. Tak tedy, taktické plány by měly ze strategických plánů vycházet a měly by obsahovat konkrétnější cíle a plány aktivit pro každou ze sledovaných oblastí činností školy na období 1 - 3 let.

Proces strategického plánování tedy můžeme definovat jako *"systematickou analýzu školy a jejího prostředí a formulování strategických cílů, které umožní naplnit škole vizi v kontextu jejích hodnot a vnitřního potenciálu. Ačkoliv je potřeba postupovat při získávání informací a současných i budoucích trendech systematicky, jsou zde neméně důležité i kreativita a intuice"* (Světlik, 2006).

1.1.3 Řízení implementace

"Řídit znamená dosáhnout výsledků prostřednictvím lidí a s jejich pomocí."

Implementace v řízení samozřejmě závisí na lidech, jejich zájmu, nasazení, iniciativě, úsilí, pohotovosti, flexibilitě, aktivitách. Úloha manažera má vystihnout způsobení žádoucí mobility a aktivity pracovníků: ovlivňování, usměrňování, podněcování, motivace, vedení, řízení lidí apod.

1.1.4 Kontrola

"Kdo řídí, kontroluje."

Na všech úrovních řízení využívají manažeři kontrolní činnosti jako určité formy zpětné vazby, jejímž prostřednictvím chtějí získat objektivní představu o řízené realitě, tedy plnění plánovaných záměrů a stupni realizace přijatých rozhodnutí. S ohledem na řídicí záměry je kritické vyhodnocení reality hlavní podstatou kontroly. Na základě toho jsou přijímány příslušné kontrolní závěry.

1.1.5 Organizování

Organizování je chápáno jako jedna ze základních manažerských činností. Už nejstarší historické prameny, uvádějí řadu příkladů organizování. I současné podmínky představují organizování, tzn. vytvoření vnitřní struktury určitého celku, nedílnou součást manažerské práce.

Nezbytně nutné je vymezit vzájemné vztahy mezi lidmi, ať mezi jednotlivci nebo skupinami, a prostředky při plnění určitých záměrů. Užitečné předpoklady pro efektivní pracovní výkon představují znalost úkolů a vymezení vztahu k ostatním pracovníkům (Veber, 2003).

1.1.6 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů představuje strategický přístup k práci s lidskými zdroji. Tento přístup je ve smyslu rozvoje jejich lidského potenciálu a jeho využití pro individuální a kolektivní spolupodílení se na efektivním plnění cílů podniku. Řízení lidských zdrojů je důležitým nástrojem pro zvyšování prosperity a konkurenceschopnosti podniku. Cílem řízení lidských zdrojů je docílit posilující role podnikového kolektivu v rozvoji podniku (Krninská, 2002).

1.1.7 Efektivní vedení lidí (leadership)

Profesionální, efektivní vedení lidí je možné charakterizovat existencí vize a dlouhodobých cílů, jasné strategie jejich dosažení, dostatečnou mírou kreativity,

citlivosti vůči pracovníkům a žákům/studentům, správnou dělbu práce, iniciativním a profesionálním řízením změn, ale v první řadě schopností motivovat a strhnout spolupracovníky k naplnění vize a cílů školy. Efektivní vedení školy je zvláště v osobnosti ředitele a v jeho vztahu ke spolupracovníkům a žákům/studentům. Dobrý ředitel školy a kvalitní manažer dokáže využívat nástroje a techniky řízení, vytváří a využívá organizační systém školy správným způsobem a ve vyhovujícím čase (Světlík, 2006).

1.1.8 Komunikace

Řízení je bez komunikace nemyslitelné, v každé organizaci musí být vytvořen základní komunikační rámec kanálů jako mantinelů vlastní interpersonální komunikace. Nezbytnou součástí je i technické zabezpečení moderními komunikačními prostředky. Ty do jisté míry mění postupy a zvyklosti interní komunikace a výrazným způsobem mění podmínky externí komunikace. Moderní komunikační technika je tak považována za jeden nejdůležitější z pilířů globalizace (Veber, 2003).

1.1.8.1 Komunikace školy

Komunikace je zejména oboustranná výměna informací mezi zdrojem a příjemcem sdělení, tedy mezi školou a těmi, kterým je sdělení určeno. Zpětnou vazbou můžeme rozumět naslouchání problémům, které škola může vyřešit. Posiluje to vztahy nejen mezi školou a jejími nejbližšími zákazníky, tj. žáky, studenty, rodiči, partnery (zřizovatel, podniky, veřejnost, tisk atd.), ale i uvnitř školy, tj. mezi jejím vedením a pracovníky (Světlík, 2006).

1.1.9 Co je to řízení

Řízení je mnohdy charakterizováno jako *"zabezpečování toho, aby se prostřednictvím lidí něco udělalo"*. Tento obrat je důležitý, protože ukazuje řízení jako účelovou činnost. Lze to rozšířit tak, že zařadíme i pojetí, podle něhož se řízení soustředí na stanovené cíle a jejich dosažení. Základní definice by pak mohla být rozšířena takto: *"Řízení se týká rozhodování o tom, co dělat, a pak zabezpečování toho,*

aby se to prostřednictvím lidí udělalo." Ale je v ní schováno ještě více. Definice zcela správně zdůrazňuje, že lidé jsou nejdůležitějším zdrojem, jaký mají manažeři k dispozici. A právě pomocí tohoto zdroje jsou řízeny a využívány ostatní zdroje. Manažeři jsou však v konečném dopadu odpovědní za řízení všech ostatních zdrojů, včetně sama sebe. Konečná upravená definice řízení může znít takto: *"Rozhodovat o tom, co dělat, a pak zabezpečit, aby se to udělalo pomocí efektivního využití všech zdrojů"* (Armstrong, 2008).

1.2 Management služeb

"Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem" (Kotler, Armstrong, 2004).

1.2.1 Vývoj služeb

V minulosti byl význam služeb pro národní hospodářství značně podceňován. Marxistické pojetí v praxi převzala centrálně plánovaná ekonomika a výsledkem bylo nedocení celého sektoru a jeho zaostávání za vývojem běžným v západních ekonomikách o několik desítek let. K převratnému rozvoji sektoru došlo pak během transformace počátkem 90. let. Vývoj se ovšem v druhé polovině 90. let zmírnil, jednak v důsledku určitého nasycení, jednak v důsledku transformačních chyb, které s sebou přinesly pokles kupní síly obyvatelstva. Sektor služeb, především tržních, je velmi citlivý na vývoj kupní síly (Janečková, Vašítková, 2000).

1.2.2 Služba zákazníkům

Zákazník je každá osoba, která nakupuje nějaký výrobek nebo službu. Prováděním tohoto nákupu, vstupují zákazníci do vztahu s dodavatelem nebo poskytovatelem, který (chce-li dosáhnout toho, aby byl zákazník spokojený) je povinen splnit zákaznická očekávání. Zákazníci se mohou lišit od uživatelů, kteří zkrátka využívají službu, která je jim k dispozici (Armstrong, 2008).

1.2.3 Charakteristika a rozdělení služeb

Služby mají čtyři charakteristiky, které velice ovlivňují návrhy marketingových programů: nehmatatelnost, nedělitelnost, proměnlivost a pomíjivost.

NEHMATATELNOST Na rozdíl od fyzických výrobků nemůžeme služby před jejich koupí vidět, ochutnat, cítit, slyšet nebo očíhat. Ke zmírnění nejistoty hledají zákazníci doklady kvality. Vytvoří si názory na kvalitu podle místa, lidí, vybavení, komunikačního materiálu, symbolů a cen, které vidí. Posláním poskytovatele služeb je proto "řídít důkazy kvality tak, aby dokázal zhmotnit nehmatatelné".

NEDĚLITELNOST Služby jsou zpravidla vytvářeny a spotřebovávány současně. Toto neplatí o fyzickém zboží, které je vyrobeno, uskladněno, distribuováno prostřednictvím celé řady zprostředkovatelů a spotřebováno až později.

PROMĚNLIVOST Protože služby závisejí na tom, kdo je poskytuje a kdy a kde je poskytuje, jsou velmi nestálé. Zákazníci, kupující služby, si tuto nestálost uvědomují a než si vyberou poskytovatele určité služby, poradí se s jinými lidmi.

POMÍJIVOST Služba nemůže být uskladňována. Pomíjivost není problémem, pokud je poptávka stálá. V okamžik, kdy začne poptávka kolísat, začínají mít firmy poskytující služby problémy (Kotler, Keller, 2007).

Podle formy služeb: - uniformní služby, např. základní vzdělání;

- služby dohodnuté (na zakázku), např. poradenské služby.

Podle formy styku se zákazníkem: - na člověka: např. sociální služby;

- na stroj: např. opravářské služby.

Podle formy styku se zákazníkem: - vysoký kontakt: např. zdravotnické služby;

- nízký kontakt: např. telekomunikační služby

(Vašítková, 2008).

1.3 Vymezení pojmu "veřejný sektor"

Veřejným sektorem rozumíme tu oblast společenské reality, resp. podsystém jednotlivých sfér společenského života, která se nachází ve veřejném vlastnictví, v níž se z politického hlediska rozhoduje veřejnou volbou a uplatňuje se v ní veřejná kontrola.

Účelem fungování veřejného sektoru je naplňování veřejného zájmu a správa věcí veřejných. Produktem veřejné politiky státu je právě veřejný sektor. Rozhodovací činnost ve veřejném sektoru monitoruje dvě určující kritéria - kritérium efektivnosti a kritérium spravedlnosti (Ochrana, 2001).

1.4 Řízení vztahu se zákazníky - úvod

Řízení vztahů se zákazníky, dnes také známé pod anglickou zkratkou CRM (Customer Relationship Management), je interdisciplinární záležitost, týkající se všech pracovníků a všech oddělení. V současné době každý podnik chápe zákazníky jako zdroj své existence. Své procesy řízení vztahů se zákazníky se snaží řídit, považuje je přitom často za specifické a jedinečné, a konečná zákaznická data vždy shromažďuje a udržuje (Dohnal, 2002).

1.4.1 Fáze vztahu

Do několika fází lze rozdělit vztah se zákazníkem. Obecně představují navázání, rozvíjení a ukončení vztahu. Tyto jednotlivé fáze vyžadují, aby pro zvyšování hodnoty vztahu byly využity odlišné prostředky.

1.4.1.1 Navázání vztahu

Navázání vztahu se zákazníkem zahrnuje období, při kterém se sjednávají dohody a podepisují smlouvy. Dohody často vznikají zcela neformálně, někdy představují psané smlouvy. Tyto smlouvy jsou svým obsahem velmi specifické a podrobné.

1.4.1.2 Rozvíjení vztahu

Po navázání vztahu může společnost začít pracovat na systematickém zvyšování hodnoty vztahu, ke kterému může přistupovat z více pohledů: z pohledu ziskovosti vztahu, referenční hodnoty vztahu, přínosů ze schopností apod. Dlouhodobé vztahy jsou zpravidla hodnotnější nežli krátkodobé, proto lze říci, že výsledek této práce je převážně závislý na době trvání vztahu. To je ovlivněno hlavně jeho pevností, která se odvíjí od spokojenosti zákazníka.

1.4.1.3 Ukončení vztahu

Vztah se zákazníkem jednoho dne skončí. Není pravdou, když se lidé domnívají, že takové ukončení je rychlý a jednodušší proces než proces navázání. Ukončení vztahu má obvykle nějaký důvod: jedním může být skutečnost, že si zákazník dále nepřeje ve vztahu pokračovat a naváže vztah s jinou společností. Naopak vztah může také skončit s iniciativy společnosti.

1.4.2 Využití řízení vztahů se zákazníky v organizaci

Vztah se zákazníkem je proces soustavného a dynamického rozvíjení. Cílem učení, kterým procházejí obě strany tohoto řízení rozvoje, by mělo být dosažení vyšší hodnoty vztahů prostřednictvím lepších strategií vztahů.

Vztah se zákazníkem je proces, a proto je v řízení vztahu obtížné aplikovat funkční organizační myšlení. Vztah se zákazníkem prostupuje všemi funkcemi a vyžaduje, aby organizace byla schopna překročit tradiční myšlení týkající se produktu a procesu.

Schopnosti a znalosti společností zastarávají rychleji nežli vztahy. A tak by se společnosti měly zaměřit na zajištění stabilních vztahů se zákazníky a podle potřeby zlepšit know-how řízení (Storbacka, Lehtinen, 2002).

1.5 Efektivní škola

Efektivní školou rozumíme takovou vzdělávací instituci, ve které jasně dochází k většímu osobnímu rozvoji žáků a studentů, než by se dalo očekávat pro jejich úroveň na vstupu. K tomuto osobnímu rozvoji dochází v příznivém výchovně-vzdělávacím prostředí, v souladu se zájmy a potřebami společnosti, a to ekonomicky efektivním způsobem.

Mezi hlavní atributy efektivní školy je možné považovat:

Profesionální vedení školy, které lze popsat existencí vize, dlouhodobých cílů a jasné strategie jejich dosažení, dostatečnou mírou kreativity, citlivosti vůči pracovníkům i žákům/studentům, správnou dělbu práce, iniciativním a profesionálním řízením změn a schopností motivovat a strhnout spolupracovníky k naplnění vize a cílů školy.

Sdílení vize a uznání cílů školy spolupracovníky. Pokud vedení školy špatně pracuje se svou vizí budoucího směřování školy, neseznámí a nepřesvědčí spolupracovníky o správnosti a nutnosti dlouhodobých cílů, zůstanou tyto pouze na papíře a vzniká hluboká propast mezi představami a hodnotami vedení školy a pracovníky, kteří by měli cíle naplnit. Představy ředitele školy se v lepším případě stávají předmětem lhostejnosti, v horším opovržení.

Vhodné výchovně-vzdělávací prostředí. Kvalita vnitřního prostředí je jedním z rozhodujících a nejsilnějších faktorů působících na vnímanou kvalitu práce školy. Vnitřní prostředí školy je určující pro vytváření vhodného výchovně-vzdělávacího prostředí pro práci žáků/studentů. Nejdůležitější roli ve vytváření pozitivního vnitřního prostředí hraje kvalita managementu školy a jejího sboru, mezilidské vztahy a kultura školy.

Evaluační hodnocení kvality práce školy. Mezi jeden ze základních předpokladů efektivního fungování školy patří kvalitní zpětná vazba. Tyto informace, které se týkají kvality vzdělávání, musí vycházet především zevnitř školy. Efektivní škola s těmito informacemi nepřetržitě pracuje a management školy je využívá ke zkvalitnění svých rozhodnutí.

Vzdělávající se škola. Tento pojem ztělesňuje stále více uznávanou filozofii řízení vycházející ze zásady, že pracovníci školy na všech úrovních neustále pracují na svém odborném růstu, a tím vytvářejí i předpoklady pro zvýšení kvality pedagogické a nepedagogické práce.

Otevřená škola. Účinná komunikace je základem efektivního řízení. Komunikace uvnitř školy může vážnout podceněním její důležitosti z pohledu vedení školy nebo díky špatným mezilidským vztahům na pracovišti. Škola by měla efektivně komunikovat s jednotlivými subjekty vnějšího prostředí. Komunikace má být otevřená, pravdivá, srozumitelná, pravidelná. Informace, které jsou obsahem sdělení, musí být pravdivé a očištěny subjektivních názorů a pohledů.

Vzdělávání má ekonomicky efektivní způsob. Ve vzdělávacích systémech patří mezi největší problémy nedostatek financí. Příčinou může být příliš velká centralizace rozhodování ze strany zřizovatele nebo nízká kvalifikace ředitelů škol, nemající ekonomické vzdělání. Přitom kvalifikované rozhodování v oblasti alokace finančních zdrojů může škole vytvořit významně lepší podmínky pro její efektivní fungování (Světlík, 2006).

1.6 Marketing a škola

"Marketing školy je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníků a klientů školy efektivním způsobem zajišťující současně splnění cílů školy" (Světlík, 2006).

Marketingové řízení školy se projevuje už ve tvorbě kurikula, formách a metodách výuky a zvyšování její kvality, přístupu ke studentům, vnitřní evaluaci kvality výuky, navazování kontaktů a otevřené komunikaci s okolím školy, v kultivaci vnitřní kultury a klimatu školy, v ochotě pracovníků školy neustále se vzdělávat a zdokonalovat atd. (Světlík, 2006).

2 CÍLE A METODIKA

2.1 Cíle

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu zvolené školní organizace s těžištěm v řízení služeb. Cílem práce bude zanalyzování současných i historických přístupů a trendů v managementu školy včetně hodnocení výstupů tj. služeb. Pro sledované školní zařízení budou navržena zlepšení do budoucna, která povedou k efektivnější produkci služeb a jejich lepšímu přijetí veřejností.

1. analýza historie a současného stavu školy,
2. zjištění spokojenosti rodičů se službami.

2.2 Hypotézy

Pro hodnocení služeb je důležitá transparentnost a informovanost mezi zákazníky. Dalším kritériem pro pozitivní hodnocení je šířka nabídky resp. nabídka doplňkových služeb v rámci modelu rozšířeného produktu. Proto byly navrženy následující hypotézy:

1. Více než 50 % rodičů využívá 2 a méně informačních zdrojů pro svou informovanost.
2. Čím širší využívání nabídky doplňkových aktivit, tím lepší hodnocení poskytovaných služeb rodiči.

První hypotéza by měla objasnit, zda nadpoloviční většina rodičů nevyužívá více než 2 zdroje informací. Hypotézu autorka potvrdí/vyvrátí na základě zjištění počtu využívání informačních zdrojů.

Druhou hypotézu zaměří na zjištění faktů směřujících k potvrzení, že větším využíváním doplňkových aktivit stoupá spokojenost rodičů s poskytovanými službami. Vystává tedy otázka, zda tomu tak opravdu je. Hypotézu lze potvrzovat/vyvracet především na základě srovnání počtu využívaných doplňkových aktivit a spokojenosti respondentů s poskytovanými službami.

2.3 Metodika

Metodický postup, podle kterého bude bakalářská práce tvořena, lze shrnout do následujících bodů:

2.3.1 Studium odborné literatury

Přípravná část na bakalářskou práci bude zahájena vyhledáváním odborných literárních pramenů, zaměřených na problematiku managementu resp. managementu služeb, veřejného sektoru, řízení vztahů se zákazníky, efektivní školy a vztah marketingu a školy.

Východiskem pro zpracování bylo studium odborné knižní literatury, která je uvedena v literárním přehledu v seznamu použité literatury.

2.3.2 Základní charakteristika MŠ

Část analýzy bude zaměřena na popis Mateřské školy Humpolec, Na Skalce 623, 1. součást, a to z hlediska historie objektu, základního účelu, předmětu a rozsahu hlavní činnosti, kritérií přijímání dětí, výše úplaty, stravování žáků, režimu dne a pracovní doby zaměstnanců, plánu vzdělávání pedagogických pracovníků, vnitřního platového předpisu, podmínek pro zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví dětí, partnerské spolupráce atd.

2.3.3 Analýza poskytovaných služeb MŠ

Třetí část bude věnována druhu poskytovaných služeb, konkrétně analýze jednotlivých služeb. Hlavní analytickou metodou bude tzv. SWOT analýza, jejímž

principem je jednoduchá, avšak výstižná a pokud možno vyčerpávající a objektivní charakteristika silných (strenghts) a slabých (weaknesses) stránek daného subjektu a jeho možných příležitostí (opportunities) a ohrožení (threats).

Některé silné stránky týkající se strategie jsou důležitější než ostatní. Jejich vliv na trh je totiž silnější a při realizaci efektivní strategie hrají rozhodující roli. Takto i některé slabé stránky podniku mohou být významné, zatímco jiné nejsou tak důležité. U některých příležitostí je to zrovna tak, některé jsou přitažlivější oproti jiným. A dále může být podnik zranitelný pouze ve vztahu k některým ohrožením. Z těchto důvodů je velmi důležité udělat ze SWOT analýzy závěry vztažené ke konkrétní situaci podniku a ohodnotit jejich dopad na výběr strategie (Tichá, Hron, 2002).

2.3.4 Dotazníkové šetření

Terénní průzkum se využívá ke komunikaci mezi dotazovaným (respondentem) a dotazujícím. Dotazující je v tomto případě autor bakalářské práce a dotazovanými jsou rodiče dětí navštěvující školu. Dotazník představuje standardizovaný soubor otázek, na který mají respondenti odpovědět. Touto metodou lze obsáhnout velký počet rodičů a relativně snadno pak výsledky dotazování zpracovat. Informace z vyplněných dotazníků musí být nejprve zrevidovány z hlediska úplnosti, přesnosti a chyb. Následně budou převedeny do programu Microsoft Excel, každá otázka bude analyzována a znázorněním grafů bude vytvořeno zhodnocení odpovědí.

2.3.5 Závěr a návrhy změn

Analýza služeb školy bude ukončena shrnutím a zhodnocením získaných informací, včetně zlepšovacích návrhů.

3 VLASTNÍ PRÁCE

3.1 Charakteristika školy

3.1.1 Historie mateřské školy

Mateřská škola byla založena 15. ledna 1946 v Humpolci v místním dětském domově, kde pro ni byla vyhrazena jedna místnost se šatnou bez inventáře, ten byl použit starý vypůjčený. Škola byla pod vedením řídící učitelky Obecné školy dívčí v Humpolci. Celkem bylo zapsáno 71 dětí od 3 - 6 let. V následujících letech byl pořizován nábytek, hudební nástroje, školní kuchyně atd. MŠ se rozrůstá o další 2 učebny v přízemí muzea. Docházka dětí stále rostla, a proto byly prostory školy nedostačující. V průběhu let probíhaly brigády a družby škol, velice přínosné pro školy i děti.

V roce 1955 proběhlo přestěhování do nově rekonstruované budovy, kde předtím sídlil dům bývalého Sukna se zahradou, která byla v pozdějších letech částečně použita pro zástavbu panelovým sídlištěm. Pro zajištění lepšího zdravotního stavu dětí byl od školního roku 1959/60 zaveden pravidelný lékařský dozor. Pro nedostatečné rozpočty začaly MŠ přispívat peněžními částkami a nákupem inventáře státní podniky Kovo, Čemolen, Sukno a Dřevo. V roce 1966 byla pro nedostačující kapacitu propůjčena pergola zdravotním odborem. Kapacita v tomto roce už vzrostla na 145 dětí, což odpovídá 5 oddělením v budově a jednomu oddělení v pergole. Od roku 1966 do 1991 škola fungovala ve stejné budově a pergole. Byly zde provedeny velké úpravy v podobě malování stěn, výměna radiátorů ústředního topení, opravy střechy, obložení chodeb, výměna parket, doplnění zahradního vybavení a mnoho dalších. V roce 1976 bylo pro zkvalitnění výchovy 5 - 6letých dětí zřízeno přípravné oddělení, fungující pouze na půl dne, které bylo umístěno ve Školní družině Základní školy Hálkova. Škola také užívala motto, pocházející z roku 1986, který byl světovou organizací UNESCO vyhlášen jako celosvětový rok míru:

"Touha po míru: Mír - to slovo celým světem letí, mír je přání našich dětí."

Budovu mateřské školy požadoval od Sukna její původní majitel, proto se k 1. 9. 1991 přestala obývat. Škola byla přesunuta do bývalých jeslí, zrušené pro nedostatek dětí, pod názvem MŠ V Brance Humpolec. Od ledna 1994 se na škole začal vyučovat anglický jazyk, který vzbudil kladný zájem u rodičů a dobrou odezvu u dětí, proto se v něm pokračuje až dodnes. Pro rok 1994 se stává mottem práce učitelek:

"Rodiče nám svěřili to nejcennější, co mají - své dítě."

Logopedická třída stále působící vznikla v roce 1997 v jedné ze tříd. Vůbec první zájezd k moři pořádaný školou byl roku 1999 a škola pobyty pro velký zájem realizuje každoročně až do současnosti.

V září 2002 bylo na zasedání města rozhodnuto, sloučit všechny tři mateřské školy v Humpolci v jeden právní subjekt s názvem Mateřská škola Humpolec. Jeho sídlo se nachází v MŠ Smetanova. Vedením tohoto nového právního subjektu byla pověřena p. ředitelka MŠ Smetanova. Vedením jednotlivých mateřských škol byly zvoleny stávající ředitelky, s funkcí zástupkyně pro MŠ. Od 1. 1. 2003 přešla tedy MŠ do právní subjektivity.

Nový školní rok 2005 - 2006 byl slavnostně zahájen v nově zrekonstruované budově MŠ Na Skalce. S novým místem škola nabízí činnosti zájmových kroužků pro předškolní děti, kterými jsou i nyní: hra na flétnu, anglický jazyk, cvičení s dětmi a výtvarný kroužek.

3.1.2 Obecné informace - začlenění

Zřizovatel: Město Humpolec se sídlem Městský úřad v Humpolci
Horní náměstí 300

Ředitelství mateřské školy: Mateřská škola Humpolec
Smetanova 1526
Humpolec 396 01

Mateřská škola Humpolec se skládá z 3. součástí:

- Mateřská škola Smetanova
- Mateřská škola Na Skalce
- Mateřská škola Na Rybníčku

1. součást: Název: Mateřská škola Humpolec
 Sídlo: Na Skalce 623
 Humpolec 396 01
 Právní forma: 1. součást právního subjektu

Bakalářská práce se bude zabývat 1. součástí této školy, tedy Mateřské škole Humpolec Na Skalce. Předmětem činnosti školy, která má právní formu příspěvkové organizace od 1. 1. 2003, je poskytování předškolní výchovy, zajištění stravování dětí MŠ a pracovníků příspěvkové organizace. Škola nemá vedlejší hospodářskou činnost.

Mateřská škola je umístěna v okrajové části města v blízkosti malého sídliště. K budově náleží velká zahrada se čtyřmi pískovišti, vybavena novými herními prvky - zahradními průlezkami, houpačkami a kolotočem. Postranní prostor zaplňují vzrostlé stromy a keře.

Obrázek 1



Zdroj: fotoalbum mateřské školy

Součástí mateřské školy je školní jídelna, která zajišťuje pro děti celodenní stravování a obědy pro zaměstnance. V budově se nachází velká tělocvična, sborovna, prádelna, sušárna, prostor na umístění pomůcek a dále můžeme v suterénu vedle kuchyně a dílny údržbáře nalézt sklady pro školní kuchyni a MŠ. V budově je umístěna

ordinace logopedické pracovnice, která spolupracuje se speciální logopedickou třídou. Ordinaci navštěvují téměř všechny děti z Humpolce, které mají problémy s výslovností.

Kapacita mateřské školy je určena hygienou na 112 dětí, která je plně zaplněna už několik let. Každoročně otevírají 5 tříd, každá vlastní svou hernu, sociální zařízení a šatnu. Účelově uspořádané třídy jsou téměř všechny nově zařízeny.

Kapacita školní jídelny je do 500 jídel. Počet pedagogických zaměstnanců je 8 učitelek, 2 provozní zaměstnanci a 3 zaměstnanci školní jídelny (2,5 úvazku).

Naplnění dětí v tomto školním roce 2009/2010:

1. třída - Berušky	28 dětí
2. třída - Sluníčka	28 dětí
3. třída - Kuřátka	28 dětí
4. třída - Motýlci	13 dětí
5. třída - u Motýlků	do počtu 15

Třidu Berušek navštěvují nejmladší děti, ve třídě Sluníček a Kuřátek jsou děti starší věkově smíšené, třídu Motýlci navštěvují děti s vadami řeči a děti nejstarší. Ve třídě Motýlci jsou 2 třídy, které využívají společný prostor. Do speciální třídy pro děti s vadami řeči se zařazují děti na doporučení dětského lékaře, Okresní pedagogicko-psychologické poradny Pelhřimov, Speciálně-pedagogického centra Jihlava a klinické logopedky, která tuto třídu metodicky vede.

3.1.3 Kritéria přijímání dětí do MŠ

Přijímány jsou děti zpravidla ve věku 3 - 6 let. K předškolnímu vzdělávání jsou přednostně přijímány děti:

- dítě v posledním roce před zahájením povinné školní docházky,
- sourozenec již přijatého dítěte,
- dítě hlásící se k celodenní (pravidelné) docházce od 1. září,
- dítě zaměstnaných rodičů,
- dítě ze spádové oblasti příslušné MŠ,

- dítě (popř. vnouče) zaměstnance MŠ,
- dítě mladší tří let, které má předpoklady pro plnění školního vzdělávacího programu.

3.1.4 Výše úplaty

Pro stanovení výše úplaty je v MŠ sepsána směrnice, která stanoví podmínky a výši úplaty za předškolní vzdělávání v mateřské škole zřizované městem Humpolec. Úplatu za předškolní vzdělávání dítěte v MŠ tvoří základní částka upravená v příslušném kalendářním měsíci o případné snížení úplaty. Vzdělávání v posledním ročníku mateřské školy se poskytuje bezúplatně.

Výše základní částky úplaty nepřesahuje 50 % skutečných průměrných měsíčních neinvestičních výdajů vynaložených na jedno dítě v uplynulém kalendářním roce s výjimkou výdajů poskytnutých ze státního rozpočtu.

Základní částka úplaty se stanovuje při přijetí dítěte do mateřské školy až k 1. září příslušného kalendářního roku. Pro období od 1. září 2009 do 31. srpna 2010 je základní částka úplaty stanovena na 300,- Kč měsíčně za jedno dítě. Platí se i za dítě, které navštěvuje mateřskou školu polodenně.

Pro děti, kterým je docházka do MŠ omezena nejvýše na 4 hodiny denně z důvodů pobírání rodičovského příspěvku se stanovuje výše úplaty na 200,- Kč měsíčně na jedno dítě.

Pro dítě, které nedocházelo s omluvou do mateřské školy celý kalendářní měsíc, se výše úplaty stanovuje na 150,- Kč měsíčně.

Součástí základní částky úplaty není stravné.

3.1.5 Stravování žáků

Mateřská škola vaří ve své kuchyni, kde připravuje celodenní stravování pro děti a obědy pro zaměstnance. Svačiny jsou podávány podle režimu dne v jednotlivých třídách, kde při přípravě jsou zapojeny děti i učitelky. Děti si mohou samostatně rozhodnout množství jídla. Stejný systém funguje u oběda, pouze s tím rozdílem, že jídlo vydává na talíře pouze kuchařka, ke které si děti mohou chodit přidávat.

Dítě v mateřské škole má právo denně odebrat oběd, jedno předcházející a jedno navazující doplňkové jídlo. Úplata za stravovací služby je určena výší finančního normativu nově podle věku strávníka a to:

1. kategorie	3 - 6 let	přesnídávka 7,- Kč	oběd,- Kč 15,- Kč	svačina 6,- Kč
2. kategorie	7 - 10 let	přesnídávka 7,- Kč	oběd,- Kč 17,- Kč	svačina 6,- Kč

Pitný režim 1,-Kč

3.1.6 Režim den v mateřské škole:

6.00 - 8.30	ranní hry, ranní cvičení
8.30 - 9.00	hygiena, přesnídávka
9.00 - 11.30	programově řízené činnosti, integrované bloky, skupinová a individuální práce s dětmi, pobyt venku
11.30 - 12.00	hygiena, oběd
12.00 - 14.30	odpočinek (u starších dětí zkrácený)
14.30 - 14.45	odpolední svačina
14.45 - 16.30	odpolední zájmové činnosti

Mezi jednotlivými jídly se udržuje odstup 3 hodin. Sledování televize je dovolováno nejvýše 2x týdně po dobu 20 minut. Během celého dne jsou dětem zařazovány pohybové aktivity (např. tělovýchovné chvilky, pohybové hry, pohybové využití při pobytu venku atd.)

3.1.7 Pracovní doba zaměstnanců

Provoz mateřské školy je od 6.00 do 16.30 hod. Pracovní doba zaměstnanců je 40 hod. týdně, z toho pedagogičtí pracovníci mají přímou výchovnou práci 31 hod. týdně. Ranní směna probíhá od 6.00 do 12.30 hod a odpolední směna od 9.15 do 15.15. Každá učitelka slouží konečnou směnu jedenkrát za 8 týdnů při pracovní době od 9.30 do 16.30 hod.

3.1.8 Plán vzdělávání pedagogických pracovníků

Na základě tohoto plánu je organizován průběh a podmínky institucionálních forem dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (dále DVPP). Organizace DVPP formou samostudia je plánována vždy na začátku školního roku a je předmětem zvláštního pokynu ředitelky. Za institucionální formu DVPP se považuje: účast na školení, seminářích, studium poskytované vysokými školami a studium akreditovanými vzdělávacími institucemi.

Průběžné vzdělávání je realizováno vzdělávacími aktivitami, vedoucími k udržování, obnovování a upevnění kvalifikace ped. pracovníka. Hlavní formou je účast na kurzech a seminářích v min. rozsahu 4 vyučovacích hodin. Škola podporuje vzdělávací aktivity, jimiž si pracovník splní, popř. zvýší odbornou kvalifikaci.

3.1.9 Vnitřní platový předpis

Vnitřní platový předpis určuje pravidla poskytování platu zaměstnancům v pracovním poměru MŠ. Součástí podkladů pro zpracování platu jednotlivých zaměstnanců jsou osobní dotazníky s uvedením dosaženého vzdělání, přehledem dosavadní praxe a kopie maturitního vysvědčení popř. výučního listu apod. Vše uloženo v osobních složkách zaměstnanců.

Zařazení zaměstnance do platové třídy provádí ředitelka školy na základě pracovní smlouvy a pracovní náplně.

Pedagogičtí pracovníci:

- začínající učitelka mateřské školy (do jednoho roku praxe) 8. pl. tř.,
- učitelka mateřské školy 9. pl. tř.,
- učitelka mateřské školy (metodická činnost, tvorba Školního vzdělávacího programu, zástupkyně ředitelky, ředitelka) 10. pl. tř.

Zaměstnanec je zařazen do platového stupně příslušné platové třídy podle doby započitatelné praxe, která je stanovena na základě předložených dokladů nebo čestného prohlášení.

3.1.10 Partnerská spolupráce

Mateřská škola rozvíjí spolupráci s oběma základními školami Hálkova i Podhrad, které se ve městě nacházejí. Vzájemná účast na akcích, vystoupeních, spolupráce při zápisu dětí do ZŠ, návrhu odkladu školních docházek u dětí, při péči a diagnostice u dětí s integrací, postižených a talentovaných. Díky návštěvám vystoupení tanečních a hudebních oborů Základní umělecké školy Humpolec rozvíjí děti kulturně estetické poznatky. Mateřská škola pečuje a vychovává děti ze sociálně slabšího prostředí Dětského domova Humpolec, vzájemně se navštěvují při akcích. Děti MŠ jsou zapojeny do veřejného dění ve městě a to zejména svými programy, se kterými vystupují na Vítání občánků města Humpolec, u starších občanů v Domově důchodců, v Klubu Astra. Navštěvují divadelní vystoupení a kina pořádané Kulturním střediskem Humpolec. Dále se účastní na soutěžích a výstavách pořádaných různými organizacemi.

3.1.11 Oblasti s dobrými výsledky

Škola jako celek dobře spolupracuje se zřizovatelem, kterým je Město Humpolec. Mezi školami je pouze zdravé konkurenční soupeření, které se snaží nabízet nové a zajímavé aktivity. O děti se "nepřetahují"! Ředitelka se zástupkyněmi velmi dobře spolupracuje.

Navázala se užší spolupráce s rodiči, podílení se na činnostech a akcích v mateřské škole a celkové zlepšení spolupráce s veřejností. Rodiče mají možnost účastnit se dění ve třídách, na akcích pořádaných mateřskou školou nebo fotografování. Mohou se kdykoli na své dítě informovat, konzultovat s třídní učitelkou zdary i nezdary.

Pro pedagogy bylo zakoupeno mnoho nových materiálů ke studiu, na nápady a pomocný materiál pro jejich práci. Výrazně se zlepšilo i celkové materiální vybavení školy, dětem jsou poskytnuty velmi dobré a kvalitní podmínky k pobytu v prostorách MŠ. Vnitřní prostory, zvl. třídy a herny, jsou vybaveny novým nábytkem, hračkami a audiovizuální technikou. Všechna sociální zařízení dětí a výdejny jídla jsou po kompletních rekonstrukcích. Na zahradu byly prozatím pořízeny nové herní prvky v hodnotě zhruba 33 000,- Kč. Pro bezpečnost dětí a jejich věcí byl pořízen videotelefon.

Škola nabízí rozšiřující aktivity pro děti, kroužky a v průběhu školního roku zajistila množství akcí, které jsou časově i organizačně náročné (noc v mateřské škole, ozdravné pobyty u moře, vystoupení dětí pro veřejnost atd.). Zapojila se do některých aktivit, což navenek působí jednotností, snahou a vzájemnou spoluprací: děti sbíraly víčka od PET lahví, nosily do MŠ a z prodeje měly zaplacené dárečky ke Dni dětí; škola prezentovala výrobky a akce na společné vývěsce města atd.

3.1.12 Rezervy - školní činnosti budoucnosti:

- Pro vysoké počty dětí na třídách (mnohdy až 28 dětí) se nedaří dostatečně realizovat některé požadavky Rámcového vzdělávacího programu, zvl. skupinovou a individuální práci, zaměření na prožitky a potřeby každého jednotlivce.
- Nedaří se motivovat p. učitelky k bakalářskému popř. magisterskému studiu předškolní pedagogiky, přestože jsou jim školou ke studiu vytvořeny optimální podmínky - volno na samostudium, uvolnění ze zaměstnání na studium.
- Postupně dochází ke zvyšování průměrného věku pedagogických pracovníků a škola postrádá mladé začínající učitelky.
- Děti s různými druhy vad i děti vyžadující péči asistenta pedagoga jsou integrovány do tříd s vysokým počtem dětí.
- Bylo by dále dobré vybavit zahradu dalšími hracími prvky a zřídit pro děti hřiště v prostorách pozemku školy.
- U umývárny, sloužící k pobytu dětí venku, by byla vhodná rekonstrukce, jako jediná ještě neprošla žádnou změnou. Ve třídě Motýlci je třeba zvýšit počet sociálních zařízení, který je nedostačující.
- Jediná třída Kuřátka stále ještě nemá nový nábytek, proto by se v nadcházejícím roce měl tento nedostatek zlepšit.
- Škola by chtěla k zúžení spolupráce s rodiči vytvořit Poradní odpoledne, získat tím některé pro bližší spolupráci s MŠ (např. při přípravě akcí školy).

- Zaměstnanci ukládají své osobní věci do otevřených šaten, škola by chtěla zajistit větší bezpečnosti pro tyto věci pořízením uzamykatelných šatních skříněk.

3.1.13 Cíle vzdělávání stanovené v koncepčním záměru školy

Cílem je vytvoření podmínek pro optimální výchovu a vzdělání dítěte, aby dítě mělo v průběhu předškolního vzdělávání příležitost získat základní kompetence, samozřejmě v rozsahu svých individuálních potřeb a možností, které jsou pro jeho osobnostní rozvoj, životní spokojenost a vzdělání žádoucí.

Základními principy vzdělávání je respektování rozdílných potřeb dětí, jako subjektů výchovy a vzdělávání, vstřícnost, vlídnost a autentičnost vzdělávacího prostředí, rovnováha mezi sociálním a osobnostním rozvojem dítěte, vyrovnaní podmínek pro všechny děti, včetně skupin dětí sociálně, ekonomicky, zdravotně, etnicky či jazykově znevýhodněných.

Denní výchovné a vzdělávací záměry vycházejí ze Školního vzdělávacího programu školy. V každé třídě je připraven vlastní Třídní program, který je obsahově i metodicky přizpůsoben potřebám, schopnostem, zájmům a předchozím zkušenostem jak dětí, tak i učitelky.

Z měsíčních témat si učitelky zpracovávají dílčí cíle v týdenních plánech činností ve třídách. Všechny činnosti jsou vedeny ke splnění cílů, hodnocení a sebehodnocení směrem k nim.

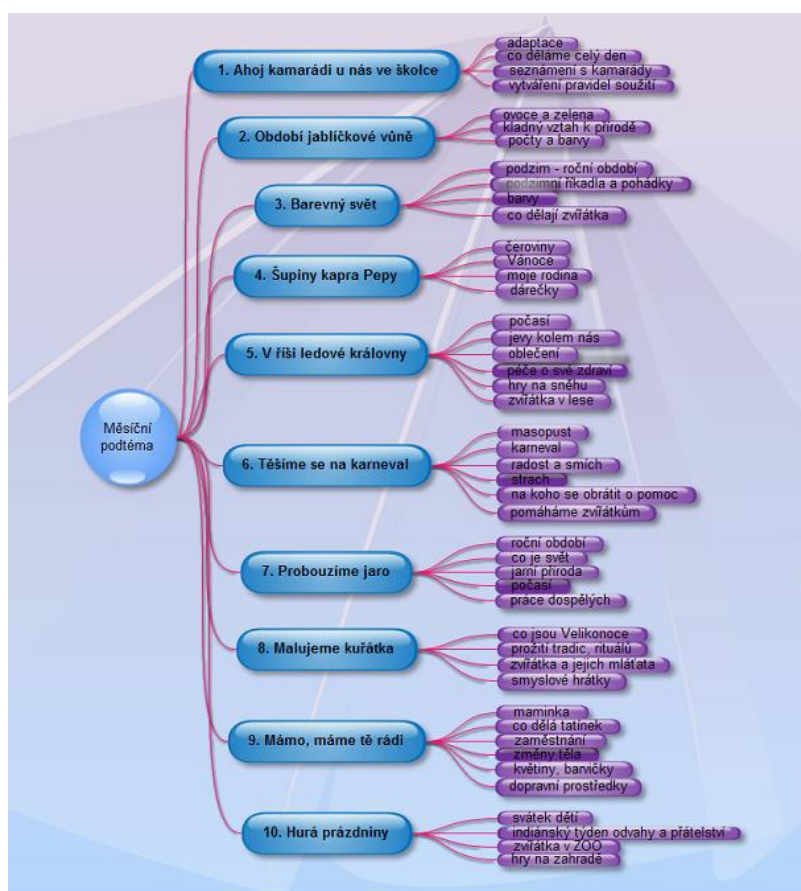
3.1.14 Průběh vzdělávání

"Na Skalce je školička - děti naše sluníčka"

Hlavní ideou předškolního vzdělávání je snaha zajistit zdraví dítěte, jeho duševní pohodu a příznivou životní perspektivu.

Respektovat přirozená práva a potřeby dítěte, podporovat jeho osobnostní rozvoj, probouzet a rozvíjet jeho možnosti a inspirace umožňovat mu porozumět okolnímu světu, učit jej žít mezi lidmi, probouzet jeho chuť tvořit a učit se.

Obrázek 2



Zdroj: Školní vzdělávací program

Z měsíčních témat si učitelky zpracovávají dílčí cíle v týdenních plánech činností ve třídách podle těchto oblastí:

- *Dítě a jeho tělo* (lidské tělo a aktivní pohyb, sebeobsluha, zdravá výživa, bezpečnost a ochrana zdraví);
- *Dítě a jeho psychika* (poznávání a řeč, prožívání, sebepojetí);
- *Dítě a ten druhý* (respekt a tolerance, komunikace, spolupráce, rodina a domov, škola mateřská a základní, obec, země);
- *Dítě a společnost* (představa co je dobře a co špatně, co se smí a co se nesmí - doma, v instituci i na veřejnosti, spravedlivost);
- *Dítě a svět* (souvislosti, vývoj a změna, rozmanitost, ovlivňování člověkem, vztah k místu, ve které žije).

3.1.15 Doplnující projekty - Kroužky a mimoškolní aktivity

3.1.15.1 Hrátky s flétnou

Při počtu 4 - 5 dětí, který umožňuje, jak kolektivní práci, tak individuální procvičování, probíhá 1x týdně v pondělí podle speciálního plánu kroužek hraní na flétnu. Každé dítě si přináší a hraje na svoji flétnu.

Cílem této činnosti je naučení dítěte správnému držení těla, správnému dýchání a nácviku písně.

3.1.15.2 Seznámení s anglickým jazykem

Do činnosti se zapojují děti starší, předškolního věku ze všech tříd podle zájmu. Výuka probíhá 1x týdně ve středu podle speciálního plánu.

Cílem tohoto kroužku je naučit děti sluchově vnímat cizí jazyk a řečově zvládnout slova a nejjednodušší fráze.

3.1.15.3 Rozšířená jazyková výchova

Rozšířená jazyková výchova je zapojena do činností během celého dne. Jejímž hlavními cíli jsou: rozvoj řečových a jazykových dovedností receptivních (vnímání, porozumění, poslechu) i produktivních (výslovnosti, vytváření pojmů, mluveného projevu, vyjadřování), rozvoj komunikativních dovedností (verbálních i neverbálních), rozvoj kultivovaného projevu a v neposlední řadě osvojení některých dovedností, které předcházejí čtení i psaní, rozvoj zájmu o psanou podobu jazyka.

3.1.15.4 Výtvarný kroužek

Do činností se zapojují děti předškolního věku podle zájmu. Kroužek probíhá 1 - 2 x týdně většinou v úterý podle speciálního plánu.

Cílem této doplňkové aktivity je rozvoj smyslového vnímání, zejména vizuálního, rozvoj dalších poznávacích procesů (představitivost, fantazie, paměť, výtvarného a logického myšlení), rozvoj citů, senzibility k okolí sociálnímu

a materiálnímu, rozvoj hodnotícího vztahu ke světu a orientace v něm, rozvoj komunikace verbálními i neverbálními prostředky, rozvoj slovní zásoby pro vytváření poznatků, hodnotících soudů, názorů, postojů, citů a prožitků a její aktivizace, rozvoj sociálních dovedností.

3.1.15.5 Cvičení s dětmi

Tento kroužek navštěvují děti předškolního věku dle jejich osobního zájmu 1x týdně ve čtvrtek.

Cílem cvičení je uspokojování potřeb dítěte, pěstování zdraví, vyrovňování handicapů a rozvoj talentů.

3.1.15.6 Edukativně stimulační skupiny pro předškolní děti

Do činnosti se zapojují pouze předškolní děti a to vždy v doprovodu jednoho z rodičů v úterý jednou za 14 dní.

Cíl je získání rodičů k aktivní spolupráci, osvojení si některých dovedností a schopností důležitých pro zvládnutí nároků 1. třídy, rozvíjení hravou formou schopností, dovedností a funkcí důležitých pro zvládnutí trivia, ukázat rodičům, jak pracovat a hrát si s dítětem doma.

3.1.16 Hodnocení výsledků vzdělávání

Za výchovně vzdělávací činnost jsou zodpovědné učitelky v jednotlivých třídách. Pravidelně sledují chování a vývoj dítěte. Do diagnostických listů průběžně zapisují skutečnosti z jednotlivých oblastí vývoje. Návrhy na vyšetření školní zralosti před nástupem do základní školy jsou vždy projednávány se zákonným zástupcem. O případném odkladu školní docházky vydá ředitel základní školy Rozhodnutí. Zákonný zástupce se může na své dítě informovat kdykoliv u p. učitelky, popřípadě si domluvit individuální schůzku.

3.2 SWOT analýza

Tato analýza poskytuje přehled o přednostech a slabinách analyzované školy, a to z vnitřní stránky a z vnější stránky. Je to jedna ze základních analýz pro posouzení současného stavu a pro uvědomění se skrytých rezerv.

SWOT analýza školy byla zpracována na základě vyhodnocení dotazníkového šetření roku 2010 a provedením SWOT analýzy mateřské školy z pohledu zaměstnanců v lednu 2010. Objektem analýzy (zmapování situace) je Mateřská škola Humpolec, 1. součást.

Tabulka 2

Interní vlivy	
S (STRENGTHS) - Silné stránky (skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak pedagogům)	W (WEAKNESSES) - Slabé stránky (věci, které škola nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní školy vedou lépe)
- tělocvična - velká zahrada - poloha školy - zájmové kroužky - zviditelnění školy na veřejnosti - plocha školy - pěkné a čisté prostředí - spokojenost rodičů - naplněná kapacita - logopedická třída - dobré zaměstnanecké vztahy - kvalitní a pestré stravování - dobrá spolupráce a propojenost součástí školy	- chybí věková různorodost pedagogického sboru - zvyšování kvalifikace prostřednictvím VŠ - vybavení školní zahrady - vybavení tělocvičny - rozbitý plot - vysoké počty dětí (náročnost) - žádné parkovací místo - zapojení rodičů do akcí školy - absence bezbariérových vstupů - nedostatečná informovanost přes webové stránky
Externí vlivy	
O (OPPORTUNITIES) - Příležitosti (skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníka a přinést úspěch)	T (THREATS) - Hrozby (skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost „zákazníků“ - dětí, rodičů, zaměstnanců atd.)
- profesní růst - kvalifikace - využívat kulturních a jiných akcí ve městě - využití přírodních energetických zdrojů - využití dotací - podpora činností školy z pohledu zřizovatele	- vysoký počet dětí - větší možnost úrazů - syndrom vyhoření - nemoc učitelek - vandalismus - snížení porodnosti - úbytek populace - možnost výběru školy podle uvážení rodičů

Zdroj: autorka

3.3 Dotazníkové šetření

Jak již bylo zmíněno, Mateřská škola Na Skalce se nachází sice v malém městě, ale na dotazníkové šetření je zvyklá. Jednou za dva roky rozdávají paní učitelky rodičům dotazníky týkající se školy, tvořeny dle aktuální situace.

Cílem tohoto dotazníkového šetření je zjistit spokojenost rodičů dávající své děti do této školy, potažmo zjistit, jaká je především spokojenost s rozsahem a kvalitou poskytovaných služeb.

3.3.1 Popis dotazníku

Byl vytvořen dotazník s 15 otázkami určen rodičům, jejichž dítě navštěvuje danou MŠ. Počítáno bylo s tím, že dotazník může vyplnit nejen rodič, ale např. přítel rodiny, tety a strýcové, prarodiče, zkrátka momentální doprovod dítěte do školy v době rozdávání a vyplňování dotazníků.

Dotazníky byly rozdávány v písemné podobě učitelkami mateřské školy. Nebyl na respondenty vytvářen tlak pro okamžité vyplnění, měli možnost vybrat si čas a místo pro vyplnění dotazníku. Dotazníků bylo v období 15. – 26. února 2010 celkem rozdáno kolem 80, z toho se jich vrátilo 67 vyplněných.

Cílem byla zjistit spokojenost s rozsahem a kvalitou poskytovaných služeb, takto situované otázky tvořily převážnou část dotazníku. Druhou, kratší částí byly identifikační otázky (osobní informace o dítěti, respondentovi a rodině).

Otázky mají charakter uzavřených a otevřených otázek. V případě uzavřených jde o otázky s dvěma a více volbami odpovědí. Byly použity dichotomické otázky (Ano/Ne) a polytomické otázky (škály s více možnostmi - grafická a Likertova škála). V jedné otázce měli respondenti možnost volné otevřené odpovědi.

3.3.2 Hodnocení dotazníků

Výsledky otázek jsou graficky znázorněny a to do výsečových grafů identifikační otázky (procentní vyjádření) a do sloupcových grafů ostatní otázky (početní vyjádření). Každé otázce je věnována zvláštní pozornost, proběhlo vyhodnocení pomocí grafů i slovním komentářem.

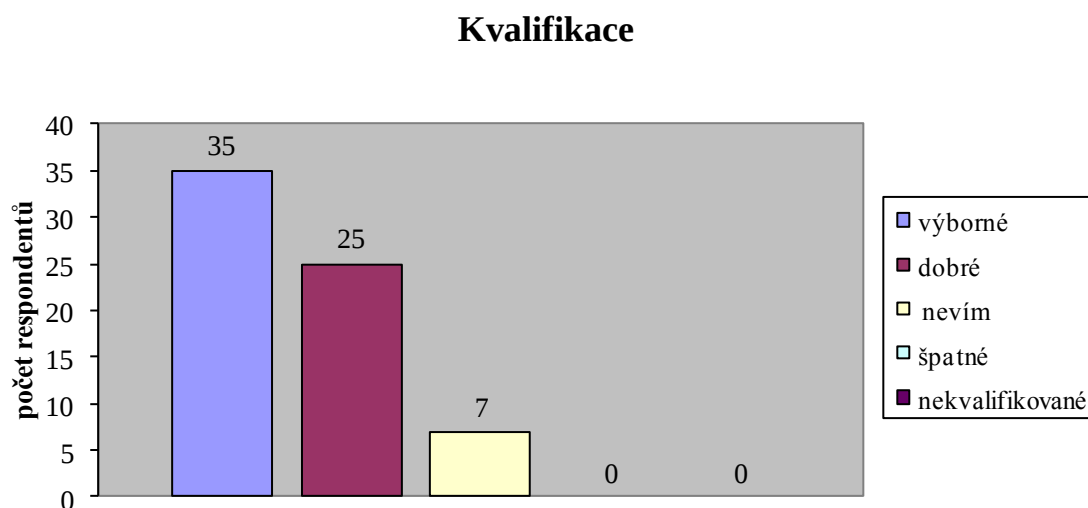
3.3.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníky byly rozdány cca 80 osobám (kapacita školy je 112 dětí, ale bohužel nikdy nejsou všichni přítomní) v období od 15. února 2010 do 26. února 2010. Vrátilo se 67 vyplněných dotazníků. Zástupkyně MŠ byla překvapena tak vysokým počtem vrácených dotazníků, při jejich samostatném dotazníkovém šetření se jim jich vždy vrátilo kolem 30 až 40. Domněnka vysoké návratnosti spočívá ve zpracování dotazníků grafickou a zábavnou formou, kterou autorka pro tento výzkum použila s ohledem, že se jedná o mateřskou školu.

3.3.3.1 Otázka 1: Jak hodnotíte kvalifikaci učitelek?

Pro každého rodiče je jeho ratolest jedna z nejdůležitějších, ne-li nejdůležitější věc na světě. Většina z nás chce pro své dítě to nejlepší a dítě by nesvěřilo jen tak někomu. Kvalifikace je jedna z věcí, která určuje kompetenci učitelek.

Graf 1



Zdroj: autorka

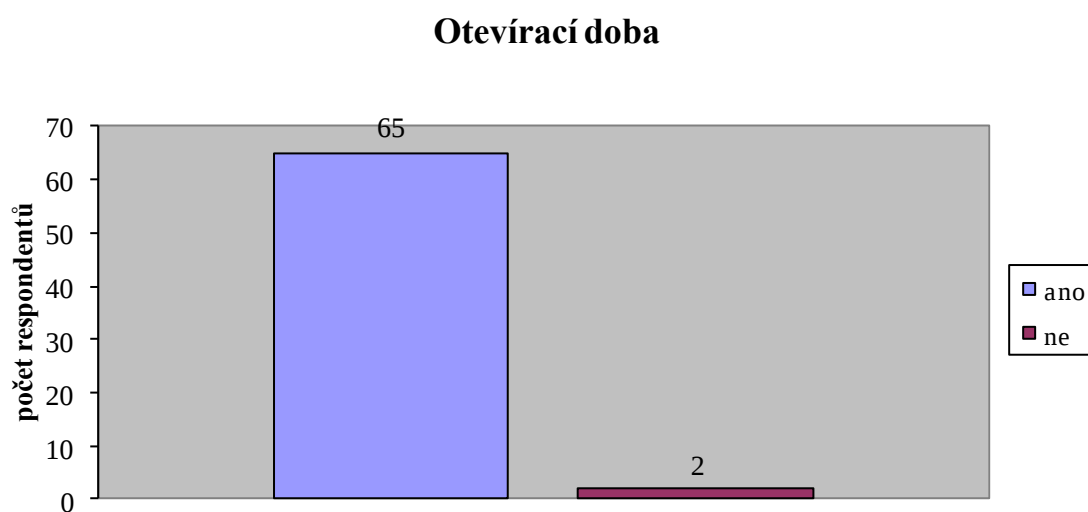
Z grafu 1 je patrné, že se většina rodičů o tento důležitý aspekt zajímá a zároveň hodnotí učitelky v MŠ pozitivně. Výborně hodnotilo zaměstnankyně MŠ 35 respondentů, 25 jako dobře. Rozdíl mezi úrovní "výborně" a "dobře" nemusí nutně

naznačovat rozdíl mezi kvalifikací učitelek. Je třeba vzít v úvahu, že hodnocení je subjektivní a mohou do něho zasahovat i interpersonální vztahy, především vztah učitelka - rodič. Zarážející na hodnocení je fakt, že 7 respondentu na kvalifikaci učitelek odpovědělo možností "nevím". Pozitivní je naopak skutečnost, že "špatně" a "nekvalifikovaně" nehodnotil ani jeden z respondentů.

3.3.3.2 Otázka 2: Je otevírací doba vyhovující?

Dnešní uspěchané dny, co více dodat. Pracující lidé zkrátka ráno vstanou, sbalí své dítě do školy, dovezou ho tam a po práci zase vyzvednou. Jak již bylo uvedeno, škola se otevírá v 6:00 h a uzavírá se v 16:30 h. Pracovní dny rodičů většinou začínají už od 6. hodin a kolikrát končí po 18. hodině večerní. Je tedy důležité sehnat si osobu doprovázející dítě do školy a z ní.

Graf 2



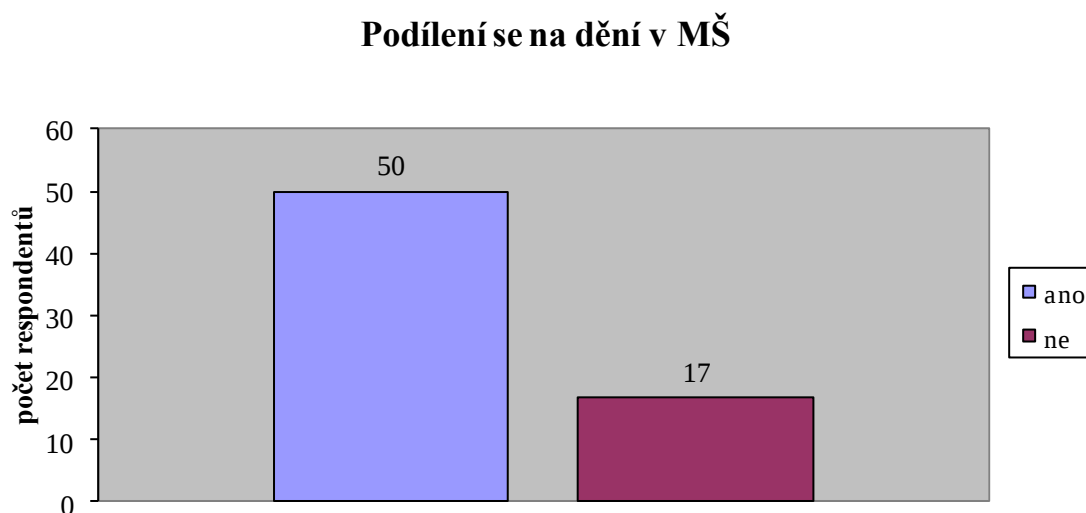
Zdroj: autorka

Potěšující okolnost, kterou můžeme vyčíst z grafu 2, je spokojenost 65 respondentů s otevřením školy odpovídající na otázku "ano". Zřejmě tedy jsou nedělající problémy rodičům o doprovod dítěte do MŠ. Pouze 2 respondenti odpověděli na otázku "ne", jsou s dobou nespokojeni a prodloužili by ji.

3.3.3.3 Otázka 3: Máte možnost podílet se na dění v MŠ, účastnit se různých programů, dle svého zájmu zde vstupovat do her svých dětí?

Ve snaze rozvíjení školy je i umožnit podílení se rodičů na dění, vtáhnout je do programu školy a umožnit tak, aby poznalo své dítě i v jiném než domácím prostředí, ve kterém už ho znají. Jejich ratolesti se jinak chovají v okruhu svých vrstevníků a jinak v rodinném kruhu, kde převládá starší generace. Pro rodiče je tedy důležité vidět své děti v akci. Dále se mohou blíže seznámit s vybavením a školou samotnou. Jde o různé hrací odpoledne pro rodiče, rodičovské schůzky atd.

Graf 3



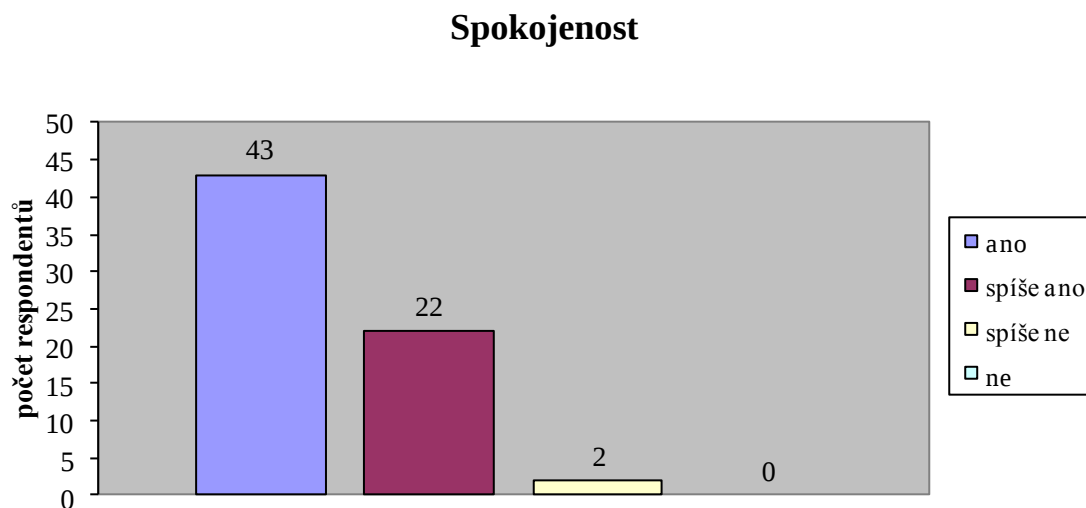
Zdroj: autorka

Graf 3 nám říká, že 50 respondentů je srozuměno s možností se podílet a přispívat svými názory a náměty. Ostatních 17 osob už tento dojem nemá nebo jsou nesprávně informováni o příležitostech aktivně přispívat.

3.3.3.4 Otázka 4: Jste spokojen/a se vzájemnou spoluprací a poskytováním služeb?

Interakce mezi školou a rodičem je velice důležitá pro komunikaci, spolupráci a mnohé jiné. Ve všech podnicích je na prvním místě spokojenost zákazníka a není tomu jinak ani v ostatních institucích jako je např. škola. I zde si vedení musí dávat pozor na názory a připomínky rodičů, vzájemně s nimi komunikovat a poskytnout druh služeb jimi vyžadovaný. Nespokojenost rodičů by mohla vést k poškození dobrého jména školy zhoršující její reputaci.

Graf 4



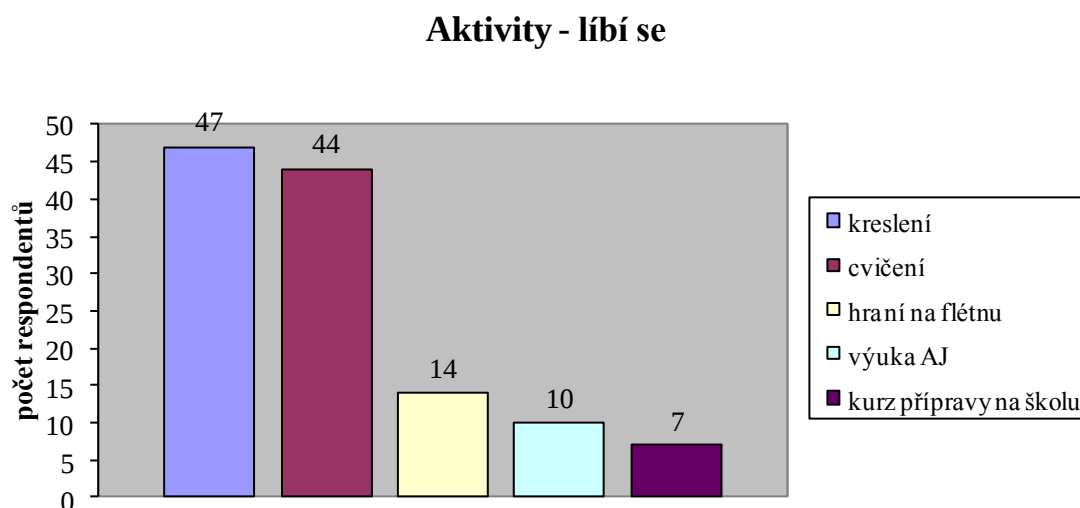
Zdroj: autorka

Proto, jak můžeme vidět z grafu 4, je uspokojujícím výsledkem odpověď "ano" 43 respondenty a "spíše ano" 22 respondenty. Oba tyto sloupce jsou pro školu potěšující a dokazující jejich kvality s poskytováním služeb pro zákazníky. Další sloupec, už smutnější, vyznačuje "spíše ne" s 2 respondenty, je to mizivý počet v celkovém hodnocení. Celková spokojenost se spoluprací a poskytováním služeb je výborná a pro školu dokazující její schopnosti. Žádný z respondentů není zcela nespokojen.

3.3.3.5 Otázka 5: Jaké aktivity se vašemu dítěti líbí?

Na rozvoj dítěte působí jeho okolí: prostředí, ve kterém se pohybuje, lidé, se kterými se stýká, ale také mimo jiné i aktivity, které provozuje. Doba už pokročila a děti nejsou pouze v rodinném prostředí, kde se učí pomáhat s domácími pracemi. Dnes je pro rozvoj osobnosti potřeba mnohem více. Je na každého člověka kladen velký tlak, začínající už v MŠ, kde se děti srovnávají, co umí, chlubí se atd. A právě zde dochází k prvnímu kontaktu s tvořivými skupinami. Je důležité se dítěte zeptat, jaké činnosti se mu ve škole nejvíce líbí, tento moment je důležitý.

Graf 5



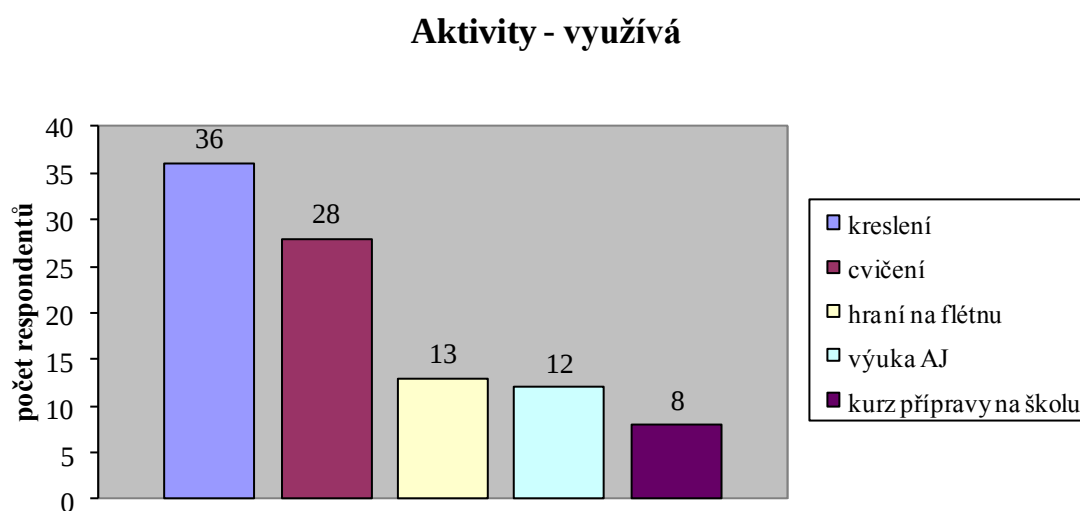
Zdroj: autorka

Z grafu 5 vidíme, že dětem se nejvíce líbí kreslení 47 dětem a cvičení 44 dětem, je to také tím, že tyto dvě aktivity mohou provádět i ty nejmladší děti, oproti ostatním aktivitám, které jsou už náročnější na vyspělost ratolesti. Zanedbatelnou část tvoří hraní na flétnu 14 respondentů, výuka angličtiny 10 respondentů a kurz přípravy na školu se 7 respondenty, který je pro ně nejméně atraktivní. Rozdíl mezi aktivitami líbicími se dětem a aktivitami skutečně využívanými může být, protože všechny děti nemohou využívat dané kroužky, např. kvůli věku. A můžeme tak vidět na tomto a následujícím grafu vyšší počet aktivit, jež se dětem líbí oproti těm, které navštěvují. Děti mladší jsou brány jako potenciální budoucí členi těchto kroužků.

3.3.3.6 Otázka 6: Jaké ve škole využívá?

V předchozí otázce jsme se dozvěděli, jaké aktivity se dětem ve škole líbí, tím pádem jaké vůbec škola poskytuje. Na tomto grafu 6 můžeme vidět, jaké aktivity dítě využívá, není nikde psáno, že nutně to co se dítěti líbí, ve škole vykonává a naopak. Rodiče kolikrát přihlašují děti do školních aktivit, které dítě samotné nepřitahuje nebo nezajímá.

Graf 6



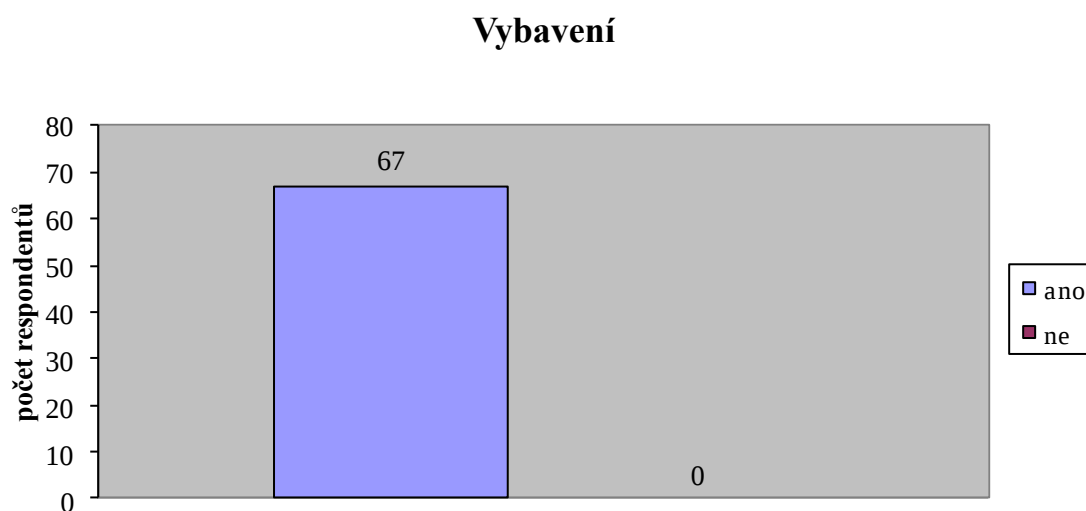
Zdroj: autorka

Opět nám převládají aktivity kreslení a cvičení, kterým se věnuje cca 50 % dotazovaných dětí. Ostatním kroužků, zahrnující hraní na flétnu s 13 respondenty a výuka AJ s 12 respondenty, už rodiče nevěnují takovou pozornost na to, aby tam své dítě přihlásili, nebo jim pouze nevyhovuje čas, ve kterém se daný kroužek vede. Kurz přípravy na školu navštěvující pouze 8 dětí, využívají především ratolesti ze speciální třídy pro děti s vadami řeči.

3.3.3.7 Otázka 7: Jste spokojeni s vybavením školy?

Vybavenost školy by měla být jedním z faktorů, podle kterých si rodič vybírá místo, kam bude své dítě odkládat na velkou část dne. Prostředí, ve kterém se jejich ratolesti pohybují, je důležité pro jejich osobní rozvoj. Dnešní neúprosná doba, stále se zdokonalující, vyžaduje i od škol, aby se podřídily a šly takzvaně "s dobou".

Graf 7



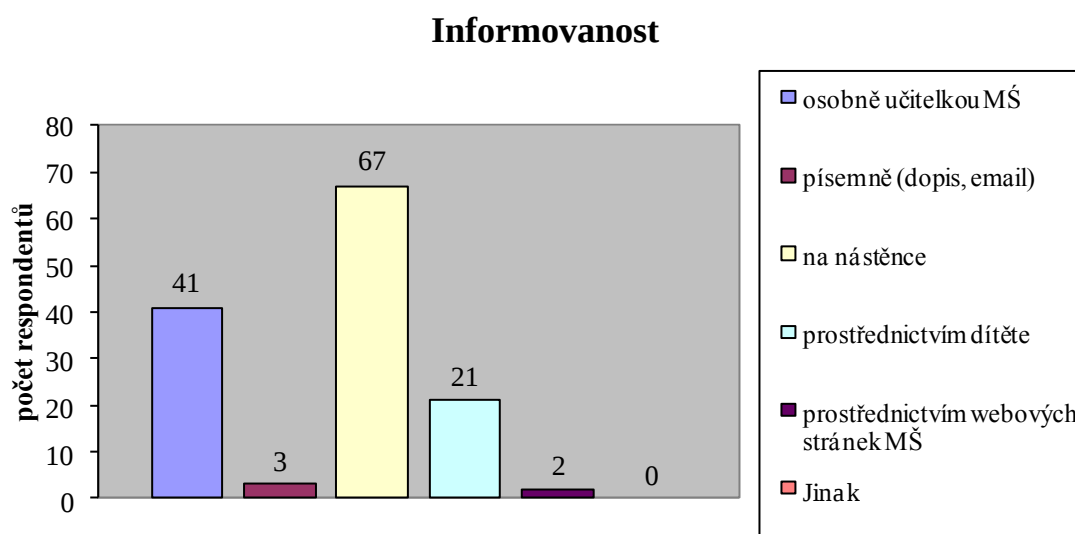
Zdroj: autorka

Ačkoliv všichni respondenti na otázku 7 odpověděli kladně, nebyla tato otázka ani při nejmenším jasná. Vzhledem k počtu dětí v MŠ se dal předpokládat u respondentů rozpor a fakt, že jsou všichni rodiče spokojeni s vybavením školy, podtrhuje její kvality.

3.3.3.8 Otázka 8: Jakým způsobem jste informovaní o novinkách, třídních a školních akcích Vaší MŠ?

Udržovat rodiče v informovanosti o dění v MŠ a nejen o dění, je bezpodmínečnou nutností, aby se předešlo nedorozumění a rodiče se tak nevystavovali zbytečné nevědomosti.

Graf 8



Zdroj: autorka

Z výzkumu je patrné, že rodiče si všímají nejvíce nástěnky. Nástěnka tvoří bezmála poloviční podíl na informovanosti rodičů. Zarážející je, že až na druhém místě, s celkovým počtem 41, se umístil osobní rozhovor s učitelkou MŠ. Rodiče jsou v kontaktu s učitelkou každodenně, nejméně dvakrát - a to při umístění dítěte, resp. jeho vyzvednutí z MŠ. Dalším významnějším kanálem, přes který se rodiče dozvídají o akcích a novinkách v MŠ, jsou jejich ratolesti. Zde se ale nabízí otázka, do jaké míry je tento kanál věrohodný, především s ohledem na věk dítěte, který se může pohybovat mezi 3 - 6 roky. Zanedbatelnou položku poté tvoří písemná a elektronická cesta. V dnešní "internetové" době, kdy počítač s přístupem k internetu využívá většina podniků i domácností, jsou velice překvapující čísla týkající se získávání informací z www stránek MŠ. Zde je na místě brát v úvahu iniciativu školek, zda vůbec webové stránky mají a dají o nich patřičně vědět. Webové stránky jsou tak minimálně

využívány, že je tedy nutné se zamyslet nad návrhy změn rodičů, kteří si často přáli více informací na www stránkách školy. Zda je to pouhou neinformovaností o webu MŠ, neaktuálními zprávami nebo něčím dalším.

3.3.3.9 Otázka 9: Co byste chtěli změnit?

Tato otázka byla ve formě volné odpovědi, proto na ní odpovědělo pouze 18 respondentů svými náměty na změny, ostatní buď jsou spokojeni, nebo na otázku neodpověděli.

Jedním z námětů na změnu bylo znovu zařazení plavání do aktivit MŠ, výuka anglického jazyka již v nižších třídách a provozování kurzů angličtiny nejen pro děti ale i pro rodiče, vyzkoušet tvořivá odpoledne s rodiči (výtvarná dílna), podvečerní cvičení rodičů s dětmi, vytvořit sportovní, výtvarné, pěvecké či jiné soutěže přímo ve škole mezi dětmi nebo navzájem mezi ostatními školkami. Tyto náměty se týkaly aktivit kolem školy.

Další změny by autorka zařadila do změn časů, jako např. přesunutí oběda z 11:30 h na 12:00 h, změnit otevírací dobu na 6:00 - 17:00 h nebo 8:00 - 18:00 h (nynější doba 6:00 - 16:30 h). Jeden respondent by chtěl, aby v každé třídě byla alespoň jedna p. učitelka od 6:00 - 16:00 h, nelíbí se mu, že do 7 hodin je otevřená pouze 1 třída a po 15 hodině také, mrzí ho, že svou p. učitelku vidí velice ojediněle.

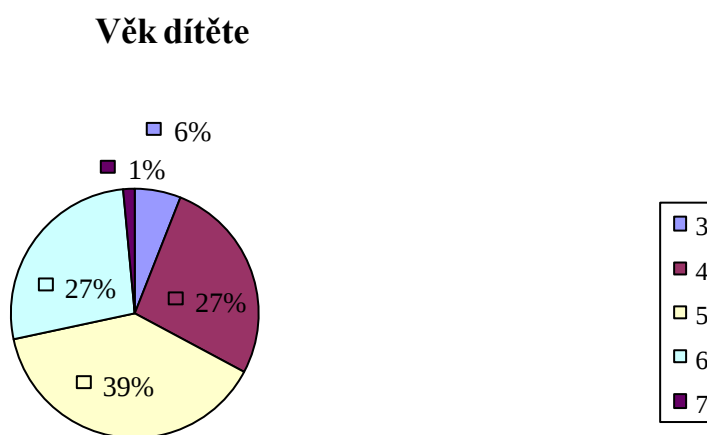
Mezi další stížnosti patřila informovanost. Rodiče by ocenili více aktuálních informací na webových stránkách MŠ, jejich lepší fungování, aktualizování a dále informace posílat emailem.

Vylepšení venkovního vybavení jako např. dokoupení skluzavky, bazénku, nechat postavit u vchodu přístěnek na kočárek s lavičkou, lze zařadit do další skupiny změn. Někteří rodiče by chtěli zrušit nutnost spaní ve školce, odrazuje to prý je i jejich děti v ponechání ratolesti celý den ve škole. Jiní by chtěli vyhovět svým dětem v jejich chutích, zařadit více omáček, vyřadit pomazánky a zdravou výživu nechutnající dětem. A mezi posledními změnami by měl být lepší přístup p. učitelek k rodičům a dětem a dále častější školení učitelek.

3.3.3.10 Otázka 10: Věk dítěte:

Jak už bylo zmíněno, do MŠ chodí děti věkové kategorie od 3 do 7 let. Z grafu 9 můžeme vyčíst, že děti respondentů ve věku 3 let chodí 6 %, 4letých a zároveň 6letých 27 %, nejvíce s 39 % dětí ve věku 5 let a poslední skupinou s 1 % jsou 7leté děti. Je velice zajímavá nesrovnatelná velikost podílu.

Graf 9



Zdroj: autorka

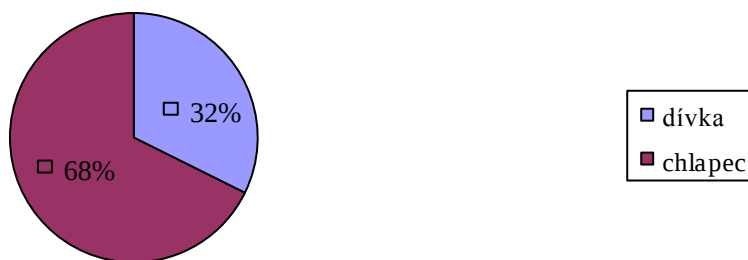
V MŠ jsou všechny věkové kategorie zastoupeny přibližně ve stejném počtu, proto se nám tedy naskytuje otázka: Jak to, že je tolik dětí respondentů ve středním věku? Mohlo by to být tím, které učitelky rozdávali a tím dostatečně motivovali rodiče k vyplnění dotazníků. Za další, nejmladší tedy tříleté děti chodí do školy jen na 4 hodiny denně nebo 5 dní v měsíci, takže se vůbec nemuseli naskytnout u příležitosti rozdávání dotazníků. A nejstarších dětí ve věku 7 let je ve školce méně, patří sem pouze děti s odloženou školní docházkou.

3.3.3.11 Otázka 11: Pohlaví dítěte:

Nyní si můžeme prohlédnout graf 10 zobrazující 68 % chlapců a pouze 32 % dívek, zřejmě respondenti chlapců byli důslednější ve vyplňování dotazníků.

Graf 10

Pohlaví dítěte



Zdroj: autorka

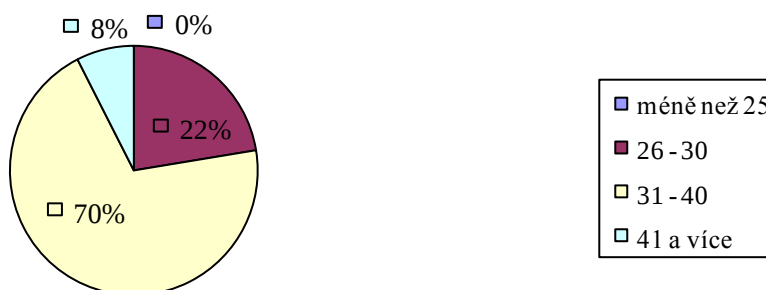
Skutečný stav chlapců navštěvující školu je 60 % a dívek 40 %, takže opravdu více odpovídali rodiče mající chlapečky.

3.3.3.12 Otázka 12: Věk rodiče/respondenta:

Z následujícího grafu 11 vyčteme, že se nenašel ani jeden respondent ve věku méně než 25 let, což je zajímavé, protože tento věk by měl být jeden z nejčastějších. Je tedy patrné pokročilé doby, kdy lidé čekají s příchodem mateřství až na vyšší věk, kdy jsou finančně zabezpečeni a mají rodinné zázemí. S 22 % je zde věková skupina 26 – 30 let, s naprostou většinou 71 % skupina 31 - 40 let, 7 % skupina 41 a více let.

Graf 11

Věk respondenta



Zdroj: autorka

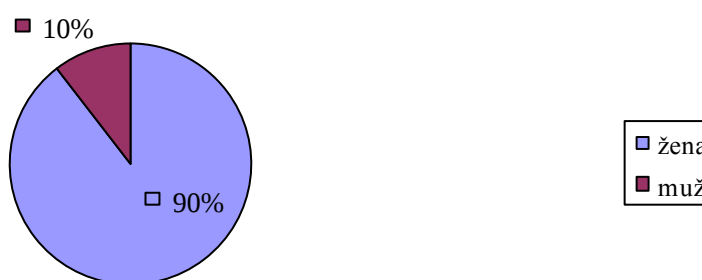
Lze se domnívat, že pokud by se tento výzkum konal před 20 ti lety, výsledek by byl rapidně jiný. Je z tohoto grafu vidět, jaké přednosti se odsouvají.

3.3.3.13 Otázka 13: Pohlaví rodiče/respondenta:

Velkou část života se o své dítě stará převážně matka, ženy jsou pro výchovu stvořené. Na grafu 12 vidíme, že 90 % respondentů bylo žen a pouze 10 % mužů, neznámá to ani v nejmenší, že by šlo o rodiče dětí, ale i tak je vidět, kdo o děti více pečuje, kdo je vodí a vyzvedává z MŠ.

Graf 12

Pohlaví respondenta



Zdroj: autorka

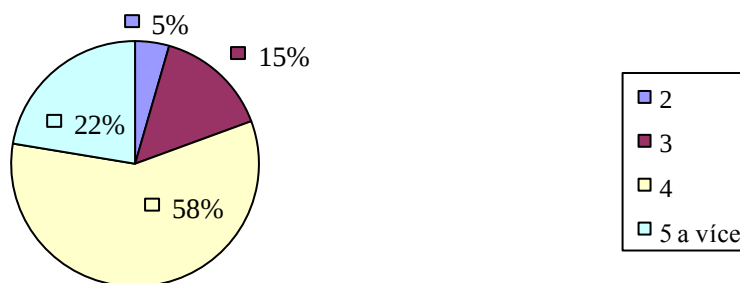
Matky bývají často ještě na mateřské dovolené a své dítě tedy nedávají do školy kvůli nemožnosti hlídání, nýbrž kvůli socializaci dítěte. Toto je jeden z důvodů, proč je žen v grafu tolik, mají totiž volný čas na to, aby tam své dítě dovedly.

3.3.3.14 Otázka 14: Počet členů domácnosti:

Se 4 % se na grafu 13 nachází rodiny 2členné, docela smutná záležitost, že tak malé děti, jako jsou právě předškoláci, vyrůstají v neúplných rodinách, ale 4 % není naštěstí tak moc. Další rodiny, tříčlenné, jsou zastoupeny 15 %, čtyřčlenné 59 % a rodiny o 5 a více členech 59 %.

Graf 13

Domácnost



Zdroj: autorka

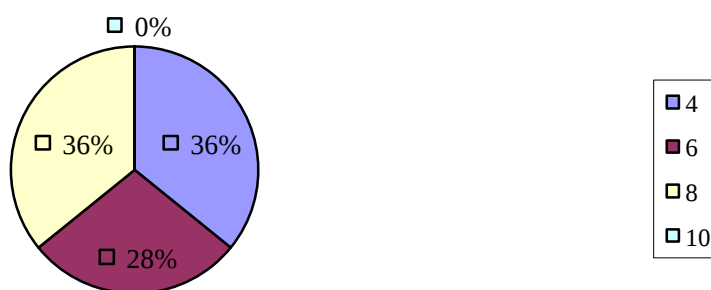
Stále tedy převyšují klasické čtyřčlenné rodiny, a i se rozrůstají o další členy. Díky tomu, se škola musí zamyslet nad vystavěním přístřešku na kola a kočárky, aby si měl rodič, doprovázený sourozencem dítěte navštěvující školu, dát kam kočárek mladšího dítěte popř. kola.

3.3.3.15 Otázka 15: Průměrná doba dítěte ve škole (denně):

Stálo by za připomenutí, že tříleté děti, jejichž matky jsou na mateřské dovolené, mohou chodit do MŠ pouze na 4 hodiny denně nebo 5 dní v měsíci, proto by nás na grafu 14 nemělo zarážet takové vysoké procento jakým je 36 % dětí navštěvujících MŠ pouze na 4 hodiny denně.

Graf 14

Průměrná doba



Zdroj: autorka

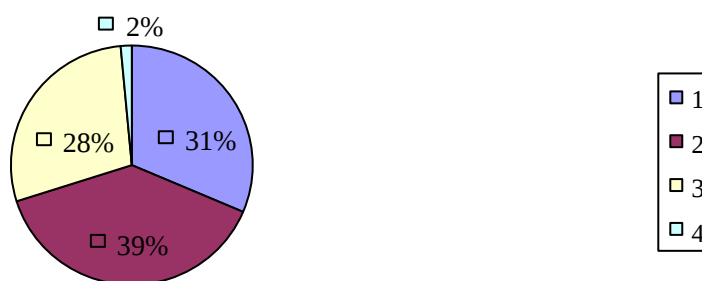
Se stejným procentním vyjádřením tu máme průměrnou dobu 8 hodin, 28 % dětí chodí na 6 hodiny a nakonec vidíme 0 % docházku na 10 hodin, což je maximální možná doba uložení dítěte ve škole.

3.3.4 Potvrzení/vyvrácení hypotéz

Pro potvrzení, či vyvrácení první hypotézy, autorka vytvořila Graf 15, ve kterém jsou vyobrazena procentní vyjádření počtu využití zdrojů informací, tedy kolika zdroji rodiče přichází ve škole k informacím, jestli pouze jedním nebo až na čtyřech místech se mohou informovat.

Graf 15

Počet využívání zdrojů informací



Zdroj: autorka

Na grafu můžeme vidět 39% podíl rodičů, který se o aktualitách školy dozvídají z 2 zdrojů. Dále 31 % využívají pouze jeden informační kanál a naopak 28 % rodičů sbírá informace ze tří zdrojů. Pouze 2 zanedbatelná procenta rodičů je informováno ze všech čtyřech možných zdrojů, které škola nabízí.

Grafickým znázorněním můžeme říci, že nadpoloviční většina využívá 2 a méně zdrojů informací. Tím můžeme potvrdit první hypotézu (Více než 50 % rodičů využívá 2 a méně informačních zdrojů pro svou informovanost).

Pro potvrzení, či vyvrácení druhé hypotézy, autorka vytvořila Tabulku 3, kterou použila pro srovnání spokojenosti rodičů s poskytovanými službami a počtem využívaných doplňkových aktivit.

Tabulka 3

Spokojenost	Počet využívaných aktivit					Celkový součet
	0	1	2	3	4	
ano	8	11	19	4	1	43
spíše ano	5	6	10	1	0	22
spíše ne	1	0	0	1	0	2
ne	0	0	0	0	0	0
Celkový součet	14	17	29	6	1	67

Zdroj: autorka

Z tabulky je na první pohled zřejmé, že při využívání 2 doplňkových aktivit je spokojenost nejvyšší, s počtem 19 respondentů odpověď "ano" a 10 respondentů "spíše ano". Vysoký počet spokojenosti je i při využívání pouze jedné aktivity, a to 11 respondentů s odpovědí "ano" a 6 respondentů se "spíše ano". Vidět můžeme, že spokojenost využívání do 2 aktivity stoupá, ale poté výrazně klesá.

Porovnáním počtu využívaných aktivit a spokojenosti lze dojít k závěru: čím širší využívání doplňkových aktivit nemá za následek zvýšení spokojenosti rodičů. A navíc se tímto porovnáním dozvíme, že nemá cenu rozšiřovat nabídku aktivit, ale pouze prohloubit kvalitu. Tím můžeme vyvrátit druhou hypotézu (Čím širší využívání nabídky doplňkových aktivit, tím lepší hodnocení poskytovaných služeb rodiči).

3.3.5 Shrnutí dotazníkového šetření

Dotazníkovým šetřením a následnou analýzou jednotlivých otázek dotazníků se podařilo získat tyto důležité informace.

Nejčastěji doprovází dítě do MŠ žena ve věku 31 - 40 let. Školu navštěvuje dítě ve věku 5let, pohlaví chlapec, pocházející ze 4člené rodiny.

Rodiče hodnotili kvalifikaci paní učitelek jako výbornou nebo dobrou, je to jejich subjektivní uvážení. Realita kvalifikovanosti učitelem může být zcela jiná.

Rodiče se dále vyjádřili zcela nejasně, zda mají možnost podílet se na dění v MŠ, účastnit se různých programů, dle svého zájmu zde vstupovat do her svých dětí. Mnoho lidí o těchto možnostech nevědí, i přesto že opravdu existují. Autorka se domnívá, že by to mohlo být nedostatečnou informovaností.

Všichni rodiče se informují pomocí nástěnky, která je min. jednou týdně obměňována. Dále se informují od učitelky o dění v MŠ a od svého dítěte. Většinou využívají k informování pouze 2 zdroje. A navíc byla celkem velká nespokojenost s aktuálními informacemi na webových stránkách MŠ.

K informovanosti patří také možnost dítěte navštěvovat různé doplňkové aktivity školy. Mezi nejoblíbenější u dětí a nejvyužívanější patří kreslení a cvičení. Rodiče by si přáli další aktivity, jako je plavání a výuka angličtiny již v nižších třídách. Chtěli by vyzkoušet tvořivá odpoledne se svými dětmi a udělat dětem různé sportovní, výtvarné či pěvecké soutěže.

S vybavením školy jsou respondenti zcela spokojeni až na pár rodičů, kteří by chtěli vytvořit na zahradě venkovní hřiště, pořídit skluzavku, bazének a u vchodu postavit přístěnek na kočárky.

Otevírací doba je pro rodiče vyhovující, škola je tedy ráda, těžko by dělala v tomto ohledu nějaké zásadní změny. Našli se pouze 2 rodiče, kteří do změn uvedli malý posun hodin v otevření školy.

Všechna tato fakta ovlivňují spokojenost rodičů se vzájemnou spoluprací a poskytováním služeb, se kterou jsou skoro všichni spokojeni. Lze tedy říci, že celkové hodnocení školy rodiči je pozitivní a uspokojující pro MŠ.

4 NÁVRHY ZMĚN

Pro vypracování a stanovení návrhů změn, pomáhající do budoucna škole ke zlepšení kvality a spokojenosti s poskytovanými službami, bylo využito dotazníkového šetření, které autorka prováděla v únoru 2010, SWOT analýzy školy vytvořenou celým kolektivem pedagogických i provozních zaměstnanců školy z února 2010 a nakonec konzultací se zástupkyní a ředitelkou.

Dotazníkové šetření vykonávala autorka sestavením dotazníku a s pomocí učitelek byly dotazníky dopraveny přímo respondentům, tedy doprovodu dítěte do školy. Naopak SWOT analýzu poskytnulo vedení školy. V průběhu vypracovávání bakalářské práce proběhlo mnoho konzultací, kdy probíhala spolupráce poskytováním informací a následným pohovorem o pomoci s doporučením pro zlepšení kvality a spokojenosti s poskytovanými službami.

4.1 Studium pedagogů

Středem hlavní pozornosti autorky se stalo vzdělání učitelek, protože v současné době je na něj kladen velký důraz nejen rodiči ale i veřejností. Ve škole mají všechny učitelky střední pedagogické vzdělání s odbornou kvalifikací učitelství MŠ. Žádná nemá vysokoškolské vzdělání, ač jsou z vedení školy vytvořeny optimální podmínky pro studium, spočívající v uvolňování ze zaměstnání a možnost čerpání volna na samostudium. Škola by nutně potřebovala odborně vzdělanou učitelku učící ve speciálně logopedické třídě pro děti s vadami řeči. Dle autorčina názoru by byla hlavní motivací na nástup k vysokoškolskému studiu finanční stránka věci.

Tabulky pro zařazení zaměstnanců MŠ jsou sestaveny tak, že platový postup je vždy po určitých odpracovaných letech - tzv. započitatelná praxe. V platovém stupni 11 je odpracovaná doba 32 let, tedy když učitelka MŠ právě odpracuje 32 let, měla by postoupit do dalšího stupně, tedy stupně 12. Postoupí ale pouze v tom případě, že má Bc. nebo Mgr. vzdělání v oblasti předškolní pedagogiky, pokud nemá, čeká ještě další dva roky a postoupí tam v podstatě až po odpracovaných 34 letech.

V platové třídě 9, kam jsou zařazeny všechny učitelky MŠ, dělá rozdíl: 690,- Kč měsíčně tj. za jeden rok přijde o 8 280,- Kč, za dva roky tedy 16 560,- Kč oproti tomu, když by měla VŠ vzdělání. Čím je zaměstnanec zařazen do vyšší platové třídy, tím jsou rozdíly větší.

4.2 Doplnkové aktivity

Z dotazníkového šetření vyplynulo řešení nerozšiřovat nabízené mimoškolní aktivity školy, ale pouze zlepšit jejich kvalitu poskytování. Do kroužku kreslení bude nutné zařadit nové techniky výtvarných činností, při kterých by bylo využito nových poznatků z dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Na těchto školeních by se učitelky naučily nejen novým technikám, ale seznámily by se s novými výtvarnými materiály, a tím výrazně zpestřily dosavadní činnosti. Nové techniky by autorka častěji doporučovala prezentovat rodičům a veřejnosti prostřednictvím výstav v městském muzeu a vkládáním výtvarů na webové stránky školy. Také by doporučovala rozšířit plochy určené pro výstavy prací v prostoru budovy mateřské školy.

Pro doplňkovou aktivitu cvičení s dětmi by autorka navrhovala dokoupení chybějících moderních cvičebních pomůcek, např. gymnastické míče, švédská lavička, dětská kladina, trampolína, powerbally, bosu a jiné. Tyto pomůcky by byla MŠ schopná zařadit do rozpočtu na vybavení tělocvičny pro rok 2011. Do konce června 2010 by děti mohly navštívit místní fitness centrum, které vypracovává hodinové programy pro předškolní děti. Na tuto činnost by byl od dětí vybrán poplatek 30,- Kč.

Zakoupit nový metodický materiál pro přímou práci s dětmi v kroužku hraní na flétnu od M. Přikrylové Hrajeme si s flétnou a kamarády tóny od vydavatelství Barevné kamínky. Do června 2010 by škola byla schopna tento materiál pořídit za cenu 130,- Kč.

Zvýšení kvality výuky anglického jazyka by byla možná po pořízení PC programu, který by děti naučil jazyk zábavnou formou, byl by ale využíván pouze pro zpestření výuky. Takovéto programy se pohybují v cenových relacích od 150 do 500,- Kč. Na základě dotazníků pro rodiče autorka doporučuje umožnit účast seznámení s anglickým jazykem i mladším dětem. Kvalitu by ovlivnila skutečnost, účasti učitelky

na příslušném metodické vzdělávání pro učitele anglického jazyka. Toto školení je finančně náročné, zatíží rozpočet školy určený pro další vzdělávání. Přibližná cena se pohybuje okolo **4 000,- Kč**, které by škola kryla z rozpočtu dalšího roku, tedy 2011.

Kurz přípravy na školu prezentovat tak, aby motivoval rodiče k větší účasti, popř. dobu činnosti kurzu přizpůsobit možnostem zaměstnaných rodičů.

V minulém období patřil do velmi oblíbených aktivit dětí plavecký kurz, který byl přerušen z důvodu nákladné dopravy, jíž už škola nemůže finančně pokrýt. Kurzy se otevřou okamžitě po realizaci projektu krytého bazénu ve městě.

4.3 Rodiče a škola

Spolupráci rodičů se školou autorka zpracovala do rámcového programu Rodiče a škola.

- září** **Ahoj školko!** - Spolupracovat s rodiči a dát jim možnost zúčastnit se adaptace dětí při vstupu dětí do MŠ.
- Poradenské odpoledne** - Vzájemně se s rodiči informovat, jak proběhla adaptace dítěte, na co je třeba se zaměřit, co dítě potřebuje k tomu, aby bylo spokojené.
- říjen** **Drakiáda** - Uspořádat drakiádu za účasti rodičů v odpoledním čase.
- prosinec** **Těšíme se na Vánoce** - Vánoční dílna se zdobením perníčků a výrobou vánočních přání doplněná vystoupením dětí a společným zpíváním koled v jednotlivých třídách.
- leden** **Stavíme sněhuláky** - Uspořádat akci v odpoledních hodinách s možností vyhodnocení nejlepšího sněhuláka.
- únor** **Karneval** - Umožnit rodičům připravit masku na karneval a doprovodit je na akci.
- březen** **Hrací odpoledne** - Seznámit rodiče s vybavením každé třídy a umožnit využití hraček rodiči, sourozenci, babičky a dědečky. Doplnit program výtvarnou dílnou, kde budou děti s rodiči stříhat a lepit z připraveného materiálu. Na akci možnost ochutnávky svačín a přesnídávek připravených ze školní jídelny.

Den otevřených dveří - Celá MŠ bude otevřena těm, kdo mají zájem si prohlédnout vybavení tříd, seznámit se se Školním vzdělávacím programem, zaměstnanci a nabídkou školy.

duben Velikonoční dílna s vystoupením dětí - Společné zdobení kraslic s doprovodným programem dětí.

květen Informativní schůzka - Bude obsahovat podání veškerých informací, o tom co dítě do MŠ potřebuje, o školním řádu, o poplatcích za stravné a školné, a o otevírací době.

červen Den dětí - MDD zařadit do odpoledních činností s možnou účastí rodičů. Akci nechat vést cateringovou firmou.

Ozdravný pobyt u moře - Zajistit animační program pro děti na dopoledne - vycházky, plavání, společné hry. Možnost rodičů zapojení se do činností. Poslední společný večer s rodiči při lampiónovém průvodu a loučením s mořem.

Rozloučení s předškoláky - Slavnostní akci uspořádat v budově kina za účasti rodičů, zástupců městského úřadu, učitelek a dětí, doplnit bohatým programem a předáváním dárků.

Noc ve školce - Vyzvat rodiče k zajištění bezpečnosti při hledání pokladu, večerní hře apod. - pomoc rodičů dobrovolná.

4.4 Informování

Rodiče, žijící v technicky vyspělé době, mají nárok na bohatší informovanost na internetových stránkách MŠ, které jsou doposud málo využívány z autorčina pohledu kvůli nedostatku aktuálních informací. Tyto stránky by autorka doporučovala rozšířit o týdenní jídelníčky, popis kulturních akcí včetně cen, průběžné aktualizování fotogalerie a aktuální informace o činnostech školy. Rodiče se doposud nejčastěji informovali na nástěnkách školy a od učitelek jejich dětí, proto k propagaci webových stránek považuje autorka za důležité zapojení učitelek, které rodiče pomocí ústní informace, popř. poutavého letáčku, na tyto stránky budou upozorňovat. Pro další propagaci internetových stránek školy by byl použit nápadný plakát umístěný

na nástěnkách v jednotlivých šatnách. Celá tato akce by nebyla finančně nákladná, projeví se pouze časovou náročností u zástupkyně doplňující tyto stránky.

K celkovému prezentování školy a budování image, by bylo vhodné vytvořit informační publikaci nabídky školy prostřednictvím časopisu a zajistit jeho distribuci současným i potenciálním zákazníkům. Publikace by byla vydávána 1x ročně a to vždy před zápisem dětí do MŠ. Do tvorby časopisu zainteresovat dvě učitelky s možností periodického střídání po jednom roce. Po vydání realizovat den otevřených dveří s předáváním publikace návštěvníkům. Na den otevřených dveří pozvat pomocí tisku a plakátů stávající i potenciální zákazníky, zástupce městského úřadu, sponzory a ostatní. Program DOD možno doplnit vystoupením dětí, výstavou výtvarných prací, předáním drobného dárku vyrobeného dětmi MŠ a prohlídkou školy. Časový harmonogram prezentování školy by autorka volila takto: konec února vydání časopisu, v měsíci březnu uspořádat den otevřených dveří a v následujícím měsíci dubnu dokončit se zápisem.

Pro informovanost rodičů o stravování dětí v mateřské škole považuje autorka za velmi vhodné zřízení nové obrázkové nástěnky, kde si rodiče budou moci prohlédnout nafocená jídla s komentářem včetně jídelníčku na 14 dnů. Komentář by obsahoval název jídla a použité suroviny pro přípravu.

4.5 Vybavení

Původní vybavení tělocvičny neodpovídalo věkové skupině předškolních dětí. Použitelné byly pouze ribstole a další tělocvičné nářadí přestěhované z předchozího působiště školy, např. žíněnky, dřevěné tyče, lavičky. Vše je zastaralé, málo pestré, použitelnost mizivá. Zde je nutně potřeba velkých změn a zařazení moderních prvků. Realizace proběhne ve dvou částech, kde první bude ukončena v říjnu 2010, a druhá v říjnu 2011. Výběr autorka provedla z katalogu firmy nabízející tělocvičné a sportovní nářadí.

Rozpočet:	Gymnastická Maxi sestava	26 500,- Kč
	Malé masážní míčky (15 ks x 110,- Kč)	1 650,- Kč
	Gymnastický míč (5 ks x 380,- Kč)	1 900,- Kč

Skákací pytel (15 ks x 180,- Kč)	2 700,- Kč
Bibicar(5 ks x 990,- Kč)	4 950,- Kč
Stanová základna	1 590,- Kč
Velký padák s držadly	2 010,- Kč
Sít'	8 470,- Kč
Prolézačka ve tvaru včelího plátu	17 400,- Kč

Celkem 67 170,- Kč

Z dotazníku rodičů a potřeb zaměstnanců vyplývá další návrh zkvalitnění přístupu do MŠ u hlavního vchodu vytvořením **přístřešku**. Byl by využíván vícečetnými rodinami k umístění kočárů, kol, sání apod. Naléhavost rodičů nutí k tomu zařadit přístřešek v období co nejdříve, a to červenec/srpen 2010. Předběžná cena konzultovaná se stavební firmou je **45 000 - 50 000,- Kč**.

U **umývárny**, sloužící k pobytu dětí venku, by byla vhodná rekonstrukce, jako jediná ještě neprošla žádnou změnou. K této rekonstrukci je předložena zpracovaná kalkulace zaměstnancem stavební firmy v Humpolci, s níž škola spolupracovala při celkové rekonstrukci budovy v roce 2005. Vzhledem k tomu, že se jedná o prostory využívané převážně dětmi, vhodnost rekonstrukce bych směřovala na období letních prázdnin 2010.

Rozpočet:	Bourání	4 610,- Kč
	Staveništní přesun hmot	7 035,- Kč
	Zdravotechnická instalace	9 600,- Kč
	Zařizovací předměty	37 230,- Kč
	Ústřední vytápění	3 000,- Kč
	Podlahy	20 795,- Kč
	Obklady	32 014,- Kč
	Nátěry	7 200,- Kč
	Malby	2 813,- Kč

Celkem 124 297,- Kč

Školní jídelna byla při rekonstrukci stavebně upravena podle nejmodernějších hygienických předpisů. Bylo doplněno i některé nové zařízení, většina zůstala původní technicky a morálně zastaralá. Pro nové a zdravější přípravy pokrmů by autorka

doporučovala pořídit **konvektomat**, svými možnostmi ve vaření by zastoupil elektrickou pánev, troubu, sporák a jiné spotřebiče. Efektivita nákupu se projeví v úsporách energie, vody a pracovní síly, mezi další výhody patří zdravější styl stravy atd. Cena spotřebiče se pohybuje **mezi 250 000 až 300 000,- Kč**, které by mohla škola vydat ze svého rozpočtu v červenci 2010.

Minimální vybavení školní zahrady vede k navržení dalších potřebných **herních prvků** sloužící pro hry dětí. Nové prvky by doplnily stávající s malými možnostmi pohybového vyžití. Pro všestranný pohybový rozvoj dětí je třeba ještě doplnit prvky, které autorka vybrala z nabídky firmy vybavující školní zahrady. Z důvodu finanční náročnosti bude muset být zařazena do srpna 2012.

Rozpočet:	Sestava se skluzavkou	108 612,- Kč
	Pružinová houpačka	14 027,- Kč
	Speciální pryžová podložka pod koupačku	3 500,- Kč
	Eurokolotoč	58 925,- Kč
	Domeček s počítadlem	64 520,- Kč
	Šestihran - prolézačka	41 400,- Kč
	Celkem	290 984,- Kč

Venkovní herní plochy by měly ještě obsahovat **školní hřiště**, které škole chybí. Umístění hřiště je možné pouze zrušením stávajícího téměř nefunkčního bazénu, který si rodiče přáli zprovoznit. Cena tohoto projektu je tak vysoká, že škola ho musí odložit na nejzazší termín a tím jsou letní prázdniny 2012. Tím by byla celková rekonstrukce školní zahrady a hřiště dokončena. Zatím nebyla nalezena firma zabývající se zhotovením dětských hřišť, proto zde není uvedena kalkulace.

Ve **třídě Kuřátek** stále ještě neproběhla výměna nábytku, proto by se v nadcházejícím školním roce 2010/2011 měl tento nedostatek vyřešit. K tomuto účelu byla vybrána firma specializující se na výrobu zařízení MŠ. Z jimi poskytnutého katalogu byl vytvořen návrh potřebného vybavení.

Rozpočet:	Sestava skříní s plastovými a pojízdnými kontejnery	19 512,- Kč
	Stůl na pitný režim	5 697,- Kč
	Předěl oboustranný prostorový s kontejnery	8 991,- Kč
	Kout kreslicí s policemi	10 521,- Kč

Regál policový	4 779,- Kč
Kout lékaři se skříňkou	9 099,- Kč
Sestava skříní s kontejnery	16 569,- Kč
Policová sestava	14 076,- Kč
Stůl pro učitelky	6 174,- Kč
Celkem	95 418,- Kč

Doposud učitelky ukládají své osobní věci do otevřených šaten, proto další návrh směřuje k problému zajištění větší bezpečnosti pro odložené věci. Autorka by doporučovala dokoupení **uzamykatelných skříněk**, jejich velikost by zvolila pro potřeby jedné učitelky. Výrobu doporučuje spojit s projektem nákupu vybavení třídy Kuřátek, firma by tak zajistila kompletní servis v podobě dovozu a montáže. Cena pro jednoho zaměstnance stojí 1 800 až 2 000,- Kč. Škola by pořídila skřínky v rozsahu 8 ks, tedy v celkové ceně pohybující se kolem **15 000,- Kč**.

4.6 Parkování

Vzhledem k tomu, že rodiče nemají možnost zaparkovat své automobily v areálu školy nebo jeho těsné blízkosti, autorka navrhuje tento nedostatek řešit. Jelikož není možno vybudovat parkovací místa v areálu, nabízí se jediná možnost a to vytvořit parkoviště v okolí školy, patřící městu Humpolec.

Velmi obtížně se bude zajišťovat parkovací místo pro rodiče před areálem mateřské školy, neboť toto místo už jednou bylo ošetřeno MÚ značkou zákazu vjezdu, proto bude třeba jednat s městským úřadem o změně zelené plochy v parkovací místa určené pro rodiče dětí MŠ. Zde bude vhodná účast rodičů na jednání s městským úřadem.

Dále bude vhodné pokusit se parkoviště zařadit do projektu EU, čímž by se snížila finanční zátěž pro město.

4.7 Etická výchova

V poslední době se více klade důraz na etickou výchovu na školách obsahující pozitivní sebepojetí, hodnocení druhého, komunikace a mezilidské vztahy, citové prožitky, zdravé pojetí vzorů a nakonec elementární a komplexní prosociálnost. Z tohoto důvodu autorka navrhuje zavedení etické výchovy i v tomto předškolním zařízení v rozšířené podobě. Učitelky ji mohou studovat v rámci dalšího vzdělávání na Univerzitě v Hradci Králové dvouletým kurzem a tím prohloubit poznatky v této oblasti. Cena kurzu se pohybuje v cenové relaci **14 500 – 16 500,- Kč**. Vysoká cena je podložena možností v budoucnu samostatně výdělečnou činností provozovat školení, např. pro zaměstnance ostatních mateřských škol.

4.8 Možnosti financování navržených opatření

Do mateřské školy plynou finance od zřizovatele, kterým je MÚ Humpolec, nebo od státu. Důležité je vše naplánovat, žádosti na investice včas předložit MÚ k posouzení a schválení. Na vybavení školní zahrady je možno získat prostředky pomocí vypracování projektové žádosti o grant, který vypisuje Kraj Vysočina.

ZÁVĚR

Bakalářská práce byla zaměřena na analýzu zvolené školní organizace s těžištěm v řízení služeb. Cílem práce bylo zanalyzování současných i historických přístupů a trendů v managementu školy včetně hodnocení výstupů tj. služeb. Pro sledované školní zařízení byla navržena zlepšení do budoucna, která povedou k efektivnější produkci služeb a jejich lepšímu přijetí veřejností.

Teoretická část v obecné rovině definovala základní pojmy, charakteristiky a vztahy managementu a služeb, dále se také zaměřuje na řízení vztahu se zákazníky a vztahu marketingu a školy.

Empirická část bakalářské práce byla věnována charakteristice školy od historie až k dnešním obecným informacím o chodu školy. V této části se autorka informovala od ředitelky a zástupkyně zvolené součásti mateřské školy. Na základě pohovoru s nimi dostala mnoho informací, z nichž vyvodila návrh na zvýšení kvalifikací učitelek pomocí bakalářského či magisterského studia. Zjistila, že důležitou inovací by mohla být etická výchova, opětovně zaváděná do škol. Od vedení byla poskytnuta SWOT analýza prováděná pedagogickými i provozními zaměstnanci zařízení, ze které bylo mimo jiné možno dojít k závěru, zajištění parkovacích míst pro rodiče navštěvující školu.

Výzkumným cílem, prováděným v další části analýzy, bylo popsat, charakterizovat a analyzovat hodnocení spokojenosti s poskytovanými službami. Autorka se snažila jej splnit zodpovědním stanovených výzkumných otázek v dotazníku. Průzkumu byli podrobeni pouze rodiče dětí navštěvující MŠ. Jako největší problém se v rámci dotazníkového šetření ukázalo a vedlo k doporučení pro školu, aby do celoročního programu dětí byli zařazeni z velké míry i rodiče, nejen jako poradci, pomocníci, ale také partneři při hrách a akcích. Škole autorka vypracovala návrhy vybavení třídy, zahrady, tělocvičny, umývárny a vybudování přístřešku na kola a kočárky umístěného u vchodu do areálu.

Dotazníkové šetření pomohlo potvrdit či vyvrátit stanovené hypotézy a pobízí k vytvoření dalších možných doporučení pro budoucí rozvoj školy následujícím způsobem:

První hypotézu se podařilo potvrdit na základě existence výsledku z dotazníkového šetření. Vypovídá, že více než 50 % rodičů využívá 2 a méně informačních zdrojů pro svou informovanost. Škole bylo navrženo rozšíření nejvyužívanějších zdrojů a pomocí nich informovat o dalších možných místech, jako jsou webové stránky, které by měly být na žádost rodičů rozšířeny.

Druhá hypotéza byla vyvrácena na základě srovnání spokojenosti rodičů s poskytovanými službami a počtem využívaných doplňkových aktivit. Tímto porovnáním se došlo k závěru: čím širší využívání doplňkových aktivit nemá za následek zvýšení spokojenosti rodičů. A navíc se porovnáním dalo dozvědět, že nemá cenu rozšiřovat nabídku aktivit, ale pouze prohloubit kvalitu. Proto autorka doporučila zlepšení kvality spočívající ve školení učitelek, koupi učebních pomůcek pro dané kroužky a celkové oživení doplňkových aktivit školy.

Do budoucna lze tedy očekávat zlepšení kvality poskytovaných služeb na základě inspirace školy z návrhů vypracovaných pro jejich zařízení. Mnoho návrhů bylo prokonzultováno s vedením a byly navrženy termíny možných realizací projektů.

SUMMARY

Bachelor's thesis **Analysis of educational services on example of chosen schools** was focused on the analysis of chosen school organization, especially on service management. The aim of the thesis is to analyze current and historical approaches and trends in the management of the school, including evaluation of outcomes – services. The first practical part is devoted to characteristics of the school from history to current general information about the operation of the school. This information was acquired from personal interview with selected school and resulted in a proposal of increase qualifications of teachers by way of bachelor or master study programs.

School management provided me the results of SWOT analysis carried out by educational and operational staff of the school, from which it is possible to observe among others the need to ensure parking spaces for parents who come to the school. Objective of the research carried out in the second part of the analysis was to describe, characterize and analyze the evaluation of satisfaction with provided services. The research was conducted by means of a questionnaire that brought many conclusions and suitable proposals for changes. The improving proposals were developed in area of equipment of classes, gardens, gymnasiums, washrooms, one of them concerning building a new shelter for bicycles and strollers, located at the entrance to the campus. It was also recommended to improve the quality of teachers skills, which could be reached by means of special training programs, then purchase of new teaching supplies and greater integration of parents in operation of the school.

For the future we may expect an improvement of quality of provided services on the inspiration of proposed solutions.

KEY WORDS: school organization, service, management, SWOT analysis, quality

ZDROJE INFORMACÍ

STORBACKA, K., LEHTINEN, J. *Řízení vztahů se zákazníky* (customer relationship management). Praha: Grada Publishing, 2002. 167 s. ISBN 80-7169-813-X.

DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky: Procesy, pracovníci, technologie*. Praha: Grada Publishing, 2002. 164 s. ISBN 80-247-0401-3.

VEBER, J. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 2000. 180 s. ISBN 80-7169-995-0.

OCHRANA, F. *Veřejný sektor a efektivní rozhodování*. Praha: Management Press, 2001. 246 s. ISBN 80-7261-018-X.

ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Praha: ASPI, 2006. 300 s. ISBN 80-7357-176-5.

KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002. 189 s. ISBN 80-7040-581-3.

TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2002. 238 s. ISBN 978-80-213-0922-7.

KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.

Interní materiály mateřské školy

(denné): 04 06 08