

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vliv demografických změn na koncepci rozvoje vybraných mateřských škol v ORP

Louny

The impact of demographic changes on the concept of development of selected
kindergartens in Louny's district

Eva Pelikánová

Vedoucí práce: RNDr. Ing. Eva Urbanová, Ph.D., MBA

Studijní program: Školský management

Studijní obor: Školský management

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Vliv demografických změn na koncepci rozvoje vybraných mateřských škol v ORP Louny potvrzují, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzují, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 15.4. 2024

Ráda bych poděkovala touto cestou vedoucí mé bakalářské práce RNDr. Ing. Evě Urbanové, Ph. D, MBA za vstřícnost, ochotu a trpělivost a podnětné a potřebné rady, které mi poskytovala během zpracování mé práce. Rovněž bych ráda poděkovala respondentům, kteří mi byli ochotni poskytnout rozhovor za účelem splnění cílů bakalářské práce a sdíleli se mnou své letité zkušenosti a sdíleli svoje soukromé názory. Děkuji všem, kteří mi pomohli tuto práci dokončit.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá vlivem demografických změn na koncepci rozvoje vybraných mateřských škol v ORP Louny, porovnává přístupy dvou školských institucí, veřejné a soukromé mateřské školy, zjišťuje jejich úroveň vzdělávání za poslední funkční období, jaké faktory ovlivňují zájemce v dané lokalitě a jaké jsou jejich priority, zjišťuje dostupnost a kulturu vzdělanosti a v neposlední řadě ekonomické aspekty vybraných škol. Cílem práce je zjistit, jakým způsobem ovlivňují demografické změny provoz dvou vybraných mateřských škol v ORP Louny a porovnat přístupy těchto organizací. Teoretická část se zabývá postoji vedoucích pracovníků obou těchto institucí, strategií plánování v důsledku demografických změn, zkoumá postoje řídicích pracovníků k těmto změnám, jakým způsobem řeší případné změny přímo na pracovišti a za provozu mateřské školy. K výzkumu byla užita kvalitativní metoda sběru dat, která umožňuje získat hlubší pochopení postojů a zkušeností vybraných respondentů formou strukturovaných rozhovorů mezi výzkumníkem a respondentem, v tomto případě s ředitelkami obou vybraných institucí. Záznamy rozhovorů byly provedeny ručně a audio nahráváním, které poskytnou zachování dat pro analýzu. Strukturované rozhovory byly uskutečněny po ústní domluvě s vedoucími pracovníci přímo na půdě dané školské instituce, vedoucí pracovníci byly s dostatečným časovým předstihem informovány o obsahu bakalářské práce, výzkumné otázky dostaly formou e-mailové komunikace předem, tak, aby se mohly připravit na následné rozhovory. Výsledky výzkumného šetření jsou popsány v závěru práce, kde je i doporučení pro vybrané školy.

KLÍČOVÁ SLOVA

předškolní vzdělávání, ekonomické aspekty, koncepce a vize školy, demografické změny, přístupy k vzdělávání

ABSTRACT

The bachelor thesis focuses on the impact of demographic changes on the development of selected preschools in Louny. It compares the approaches of public and private preschools, their level of education, factors influencing applicants, accessibility and culture of education and economic aspects. The aim is to understand how demographic changes affect the operation of these schools and to compare the approaches of organizations. The theoretical part examines the attitudes of senior officials from both institutions, planning strategies in response to demographic changes, explores the attitudes of management towards these changes directly in the workplace and during the operation of the preschool. A qualitative data collection method was used for the research, allowing for a deeper understanding of the attitudes and experiences of selected respondents through structured interviews between the researcher and the respondents, in this case, the directors of both selected institutions. Interview records were made manually and through audio recordings to preserve data for analysis. Structured interviews were conducted after oral consent with the senior staff directly on the premises of the respective educational institution. Senior staff were informed in advance about content of the bachelor thesis and received the research questions by e-mail communication beforehand to prepare for subsequent interviews. The results of the research are described in the conclusion of the thesis, along with recommendations for selected preschools.

KEYWORDS

preschool education, economic aspects, school concept and its vision, demographic changes, approaches to education

Obsah

Úvod	7
1 Demografie v předškolním vzdělávání	9
1.1 Demografický vývoj na území ORP Louny	11
1.2 Definice základních pojmů	14
1.3 Demografické změny ve vybraných mateřských školách	15
2 Strategie a koncepce mateřských škol	18
2.1 Klíčové prvky ve vedení školy	19
2.2 Ředitel školy a jeho kompetence	21
2.3 Úroveň vzdělávání a kultura	22
3 Ekonomické aspekty ovlivňující školské instituce	25
3.1 Hospodaření vybraných škol v důsledku demografických změn	26
3.2 Aspekty ovlivňující vnitřní a vnější prostředí vybraných mateřských škol	27
4 Metodologie	28
4.1 Charakteristika výzkumného prostředí	28
4.2 Analýza silných a slabých stránek vybraných mateřských škol	33
4.3 Výzkumný cíl	34
4.4 Proces a harmonogram výzkumu	34
4.5 Metody sběru dat	35
5 Výsledky výzkumného šetření	37
5.1 Rozhovory	37
5.2 Vyhodnocení výzkumného řešení	40
5.3 Vyhodnocení dosažení hlavního cíle	42
Závěr	43
Seznam použitých informačních zdrojů	45

Seznam příloh.....	47
--------------------	----

Úvod

Ve své bakalářské práci se zabývám demografickými trendy, které ovlivňují vzdělávací instituce v ORP Louny. Téma vlivu demografických změn na koncepci rozvoje vybraných mateřských škol jsem si vybrala z důvodu souvislosti s mojí profesí učitelky v mateřské škole, zároveň také za účelem zjištění, jakým způsobem se odlišné druhy mateřských škol vyrovnávají se současnými změnami souvisejícími s demografií daného kraje a rovněž z důvodu poznání problematiky regionálního školství, které se neustále pod vlivem demografických změn mění a s tím souvisí mnoho faktorů, které ovlivňují chod vybraných mateřských škol, jejich hospodaření, dostupnosti infrastruktury, nestálé ekonomické podmínky vybraného regionu, kde za posledních pět let nebyl zaznamenán vyšší nárůst dětí vzdělávajících se v předškolních zařízeních. Školy se zde vypořádávají s nedostatkem kvalifikovaných učitelů a musí reagovat na tyto změny, zároveň zjišťují potřeby místní komunity, investují do rozvoje učitelů a reagují na nové výzvy související s plánováním, tvořením nových vzdělávacích programů, úzce spolupracují se zřizovatelem a místními organizacemi. Se souvisejícími demografickými změnami školy zintenzivnily komunikaci se zákonnými zástupci a podle posledních trendů zlepšují propagaci svých institucí převážně na sociálních sítích, pořádají veřejné akce podporující dobrou reputaci vybrané školy. Cílem práce je zjistit, jakým způsobem ovlivňují demografické změny koncepci rozvoje vybraných mateřských škol v ORP Louny a porovnávat přístupy těchto institucí. K úspěšnému dokončení své práce a naplnění cíle jsem stanovila tyto výzkumné otázky, které jsou napsány níže:

- Jak ovlivňují demografické změny provoz dvou vybraných mateřských škol v ORP Louny?
- Jak tyto změny ovlivňují úroveň vzdělávání vybraných mateřských škol?
- Jak reagují mateřské školy na demografické změny v kontextu jejich koncepce rozvoje?

V teoretické části své bakalářské práce se věnuji historii, charakteristice a základnímu popisu demografie v lounském okrese, zaměřuji se na vývoj populace místního regionu, sleduji vývoj počtu přijatých dětí do předškolních zařízení za poslední volební období, podrobněji popisují strategii a koncepci mateřských škol, jejich přístupy, které ovlivňují úroveň

vzdělávání a kulturu školy a v neposlední řadě také ekonomické aspekty. V praktické části se konkrétně zabývám již rozhovory s vybranými vedoucími pracovníky těchto institucí, veřejné a privátní mateřské školy, porovnávám přístupy těchto škol formou strukturovaných rozhovorů za účelem získání potřebných dat směřujících k naplnění cíle mé bakalářské práce.

1 Demografie v předškolním vzdělávání

Předškolní vzdělávání v České republice primárně zajišťují mateřské školy, přípravné třídy a přípravný stupeň základní školy speciální. Předškolní vzdělávání v naší zemi se zabývá především podporou rozvoje osobnosti dítěte předškolního věku, zaměřuje se na jeho zdravý psychický a tělesný vývoj, utváří v dětech povědomí o základních životních hodnotách a pochopení mezilidských vztahů. Přípravuje jedince na vstup do budoucího profesního i osobního života. Předškolní vzdělávání je schůdkem k dalšímu pokračování ve vzdělávání, poskytuje dále speciální pedagogickou péči pro děti se speciálními vzdělávacími potřebami. Od počátku 90. let docházelo ke snižování počtu mateřských škol, kolem roku 2005 teprve nastala stabilita v počtech předškolních zařízení. Od následujícího roku počet mateřských škol začal mírně stoupat, díky také novodobému trendu zřizování privátních mateřských škol. Vzdělávání v předškolních institucích je stále výsadou hlavně žen, většinu pedagogických pracovníků tvoří převážně ženské pohlaví, i když současné moderní trendy již do pedagogického procesu předškolního ale i školního vzdělávání čím dál více začleňuje i muže. Věkové složení dětí, navštěvujících předškolní vzdělávání se týká hlavně tříletých a někdy i mladších dětí. Zařízení předškolního vzdělávání navštěvují také děti cizí národní příslušnosti. Součástí vzdělávacího systému jsou také školy s přípravnými třídami, které můžeme rozlišit na základní školy běžné a základní školy pro děti se speciálními potřebami. *(Český statistický úřad)*

Demografický vývoj je jedním z nejdůležitějších aspektů, které ovlivňují vzdělávací systém v České republice, potažmo jeho výstupy. Na všech stupních vzdělávacího systému se pracuje s odvozenou prognózou počtu žáků, studentů nebo absolventů, která přímo navazuje na klasické demografické prognózy počtu osob podle věku (Hulík a Tesárková, 2009, s.12).

„Vzhledem k tomu, že typickým věkem vstupu do mateřských škol jsou tři roky, můžeme konstatovat, že modelování vývoje na této úrovni je zatíženo největší chybou, která je závislá na kvalitě demografické prognózy (lépe řečeno na kvalitě odhadu plodnosti v budoucích letech). Při výrazném podhodnocení nebo nadhodnocení počtu narozených dětí dochází záhy k chybě v odvozené projekci, která může významně ovlivnit výsledky.“ (Hulík a Tesárková, 2009, s. 13)

V roce 1999 byla Česká republika zapojena do mezinárodního projektu OECD (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj). Tento projekt se věnuje předškolní výchově a vzdělávání v zemích OECD a výsledkem tohoto projektu je závěrečná studie, která popisuje přehled o předškolním vzdělávání, výchově a péči dětí od 0 do 6 let v mezinárodním kontextu. Jsou zde uchovávány data a všeobecné informace týkající se i demografických trendů, dále pak komplexně školství, zdravotnictví, sociální péče. Jsou zde doporučeny všechny kroky, které byly OECD schváleny. Na základě těchto informací došlo k zformulování základních výzev, které jsou popsány a vysvětleny níže:

- Zakotvení systému předškolního vzdělávání v České republice tak, aby se stala jeho nezbytnou součástí
- Předškolní vzdělávání by mělo být maximálně otevřené a dostupné všem dětem předškolního věku, bez ohledu na to, z jakých sociálních skupin pochází, z jakého prostředí a podmínek, původu, rasy či pohlaví, zajištění zákonného nároku na předškolní vzdělávání a možností jej naplnit, je samozřejmostí
- Ponechat nadále dostupnou síť všech předškolních zařízení, nepřístupovat k další redukci těchto vzdělávacích institucí a využít možný pokles dětí předškolního věku ke zkvalitňování podmínek výchovně vzdělávacího procesu
- Zachovat nadále spoluúčast zákonných zástupců na spolufinancování předškolního vzdělávání, přizpůsobit se v oblasti sociálních potřeb např. znevýhodněných rodin, které si nemohou finančně dovolit podporovat své děti a umožnit poté mateřským školám jistý druh kompenzace za tyto znevýhodněné rodiny
- Vypracovávat rámcově vzdělávací programy a prostřednictvím těchto programů následně formulovat rámcové cíle, obsahy a očekávané výsledky (výstupy), z kterých pak budou školská zařízení vypracovávat své vlastní školní vzdělávací programy, tak aby splňovaly a naplňovaly všechny nezbytné podmínky k naplňování výchovně vzdělávacího procesu
- Nastavovat podmínky výchovy a vzdělávání pro děti s předpokladem problémové sociální integrace
- Zajistit vhodné podmínky pro vyhovující profesionální zázemí sloužící nejen dětem ale i všem zaměstnancům předškolních zařízení

- Nastavit si vhodné a efektivní podmínky v rámci spolupráce s rodinou a vztahy se zákonnými zástupci, podporovat zákonné zástupce ve spolupráci se školou a zapojit je do spoluúčasti ve výchovně vzdělávacím procesu
- Podporovat školské instituce v rozvoji spolupráce týkajících se realizačních projektů a vytvářet pak vhodné a inspirující podmínky pro tuto realizaci
- Rozvíjet a podporovat otevřenější a vstřícnější systém výchovy a vzdělávání v předškolních zařízeních, podporovat účast a pomoc např. svobodným matkám – samozivitelkám, více se zaměřovat na včasnou diagnostiku vývojových poruch, nastavit spolupráce s poradenským zařízením, které budou pravidelně s vzdělávacími institucemi spolupracovat

(Národní pedagogický institut, 2004)

1.1 Demografický vývoj na území ORP Louny

Území Lounska je rozlohou největším okresem Ústeckého kraje, naopak počtem svých obyvatel se řadí mezi nejméně zalidněné. Okres je rozčleněn do tří správních obvodů obce s rozšířenou působností – Louny, Žatec a Podbořany. Počet obyvatel se příliš nemění, a to již od konce 2.světové války, změna je zaznamenána pouze v přemístění obyvatelstva v rámci okresu, venkovské oblasti se postupně vyhledávají, obyvatelé se díky nově postaveným dopravním tahům stěhují do větších měst, která jsou pro ně zajímavá z důvodu stále se rozšiřující průmyslové zóny, která nabízí nová pracovní místa. S tím souvisí i výstavba nových bytových komplexů pro mladé rodiny stěhující se z okolních obcí na okraj Loun. Během posledních dvou let město Louny zaznamenalo díky válečnému konfliktu na Ukrajině také příliv válečných uprchlíků, většina z nich byly ženy, které přicestovaly se svými dětmi a byly postupně začleněny do veřejného života, vzdělávání a pracovního procesu. Jejich začlenění souvisí s individuálními potřebami každého z jedinců. Ihned v počátku války město Louny ve spolupráci s Městskou knihovnou Louny zřídilo v březnu 2022 adaptační klub, který zajišťoval hlídání a vzdělávání dětí z ukrajinských oblastí zasažených válečným konfliktem (Archív města Louny).

Adaptační klub není jedinou organizací, která nově zajišťuje výchovu a vzdělávání v Lounech. Z důvodu stále více mladých rodin s dětmi, kteří se stěhují do Loun během posledních dvou let, město Louny zřídilo ve spolupráci s veřejnou mateřskou školou dětskou skupinu, která je součástí této mateřské školy, zároveň zde také vznikla v roce 2023 další dětská skupina, která stejně jako skupina spadající pod veřejnou mateřskou školu přijímá děti od 2 let. Cílem vzniku obou těchto dětských skupin je vysoká poptávka po volných místech ve veřejných mateřských školách, kterých je nedostatek, proto i vytiženost těchto dvou dětských skupin je vysoká (Odbor školství Louny).

Vývoj populace v lounském kraji a demografické změny jsou hlavními faktory, které mají vliv na školství v našem městě a mohou rovněž vyžadovat přizpůsobení vzdělávacího systému. I přesto, že populace v našem městě roste pomalu, nedostatek volných míst v předškolních zařízeních je jeden z klíčových problémů k řešení. Dalším důležitým faktorem je také zaměstnanost, dostupnost pracovních míst a celková prosperita města, která ovlivňuje rozhodnutí lidí mít děti. Většina mladších obyvatel ve věku 20–30 let odchází za prací do větších měst v okolí, která jsou dostupná z hlediska dojíždění, ale dlouhodobým trendem je dojíždění do hlavního města, vzdáleného cca 50 km od Loun. Hlavní město nabízí větší možnosti při hledání nového zaměstnání a také studia. Ke konci roku 2022 v lounském okrese žilo 87 040 obyvatel, v témže roce tedy připadalo na 1 km pouze 77.6 obyvatel, z čehož konkrétně v Lounech dohromady 17 760 obyvatel, 8505 mužů a 9255 žen. Nejpriznivější demografickou strukturu spojenou s nízkým věkovým průměrem mají obce, které leží směrem k Žatci. Cizinci v lounském okrese tvoří složení z 28% Ukrajinci, 24 % Slováků, 16 % Vietnamců (ČSÚ, 2023). Níže jsou uvedeny statistické údaje počtu a vývoje počtu obyvatel na území ORP Louny (*Český statistický úřad, 2023*).

Tabulka 1: Počet obyvatel v ORP Louny k 31.12. 2022

		Celkem	Muži	Ženy
Počet obyvatel		18 121	8 670	9 451
ve věku (let)	0-14	2 897	1 490	1 407
	15-64	11 413	5 671	5 742
	65 a více	3 811	1 509	2 302
Průměrný věk (let)		43,0	40,9	44,9

Zdroj: ČSÚ. Vlastní úprava v programu MS Excel

Tabulka 2: Pohyb obyvatelstva v ORP Louny k 31.12. 2022

	Celkem	Muži	Ženy
Živě narození	175	96	79
Zemřelí	210	94	116
Přirozený přírůstek	-35	2	-37
Přistěhovalí	859	398	461
Vystěhovalí	463	235	228
Přírůstek stěhováním	396	163	233
Celkový přírůstek	361	165	196
Sňatky	78	.	.
Rozvody	39	.	.

Zdroj: ČSÚ. Vlastní úprava v programu MS Excel

1.2 Definice základních pojmů

Demografie je samostatná empirická věda, která je zaměřena na studium lidské populace. Zabývá se procesem demografické reprodukce čili přirozeného procesu obnovy obyvatelstva, statistikami a charakteristikami populace, jako jsou věk, pohlaví, etický původ, migrace, porodnost, úmrtnost a dalšími nezbytnými faktory, které ovlivňují složení a vývoj obyvatelstva v určité oblasti, nebo dané zemi (Gerontagogika, 2014).

Všechny demografické údaje a statistiky jsou velmi důležité např. pro plánování sociálních programů, veřejné politiky a ekonomických strategií. Za spoluzakladatele oboru demografie je považován John Graunt, který soustředil svá studia především úmrtností, objevil také nerovnoměrnosti mezi počtem narozených chlapců a dívek. Mezi další významné demografy patřil Adolf Lambert Quetelet, zabývající se sčítáním lidu a jeho moderními pravidly. Zakladatelem české demografie je Antonín Boháč. Mezi hlavními obory demografie patří např. Demografická analýza, Demografická metodologie, Teoretická demografie, Historická demografie, Paleodemografie, Regionální demografie a Ekonomická a sociální demografie.

Demografické události se evidují a studují jako hromadné jevy. Údaje se získávají z běžných evidencí demografických událostí, především matrik. Prostřednictvím statistických hlášení jsou údaje jednotlivých matrik předávány Českému statistickému úřadu, kde se následně zpracovávají další data (*Český statistický úřad, 2023*)

Demografické vlivy jsou různé faktory ovlivňující složení a vývoj populace v dané zemi, nebo oblasti. Mezi ty nejdůležitější, které ovlivňují vývoj lidstva patří např. průměrná délka života, sociální a kulturní trendy, ekonomické faktory jako míra nezaměstnanosti, úroveň vzdělání, životní úroveň a pohyb obyvatelstva z jedné oblasti do druhé. Demografické změny zásadně charakterizují posuny ve struktuře populace v čase, patří mezi ně tyto hlavní ukazatele – stárnutí populace, pokles porodnosti, migrace, urbanizace, změny v rodinných strukturách. Mění se tzv. demografické vlastnosti společnosti. Tyto změny jsou zaznamenány převážně ve věkové struktuře obyvatelstva, které ovlivňují např. potřeby vzdělávání, zdravotní a sociální péče, dále pak v pohlavní struktuře – poměru mužů a žen v populaci, porodnost a úmrtnost, ekonomické postavení jednotlivců, měří se příjmem, zaměstnaností a majetkem. Dalším důležitým ukazatelem v demografických změnách jsou rodinné struktury, složení rodin a velikosti rodin a rozvodovost. Demografické údaje a

zaznamenávání dat od roku 1971 eviduje Český statistický úřad, jehož posláním je vytvářet objektivní a ucelený obraz ekonomického, sociálního, demografického a environmentálního vývoje ČR. Poskytuje komplexní statistické podklady pro potřeby veřejná a veřejné správy, samosprávy, mezinárodních institucí a výzkumných organizací. Ve své bakalářské práci využiji dat z Českého statistického úřadu, hlavně k získání informací týkajících se mého výzkumu založeném na demografických změnách v průběhu posledních pěti let. Kvalitativní rozhovory a procedury označují aktuální proces sběru dat bez ohledu na navržené nástroje (Punch,2015).

Pro svůj výzkum používám rozhovory vedené s vedoucími pracovníky vybrané školské organizace, mateřské školy, uskutečněné a zrealizované mimo pracovní dobu, pouze mezi tazatelem a respondentem, záznam vedu pomocí poznámek a nahrávání do diktafonu, v kanceláři mateřské školy. U otevřených otázek rozhovoru provádím jejich kódování. Snažíme se, aby data měla standardizovanou podobu, v praxi znamená, že všechny položky mají stejný formát vhodný pro statistické zpracování (Hendl, J., Remr, J.,2017).

Kvalitativní výzkum a jeho procedury se v průběhu výzkumu rozvíjejí. Autor tedy nemůže přesně specifikovat, co všechno podnikne (Punch, 2015). Někteří autoři vymezují kvalitativní výzkum proti kvantitativnímu na základě použitých metod (Payne, Paynová, 2004). Nástrojem kvalitativního výzkumu je rozhovor, kdy je cílem získat detailní a komplexní informace o studovaném jevu. (Švaříček, R., Šed'ová, K., 2007).

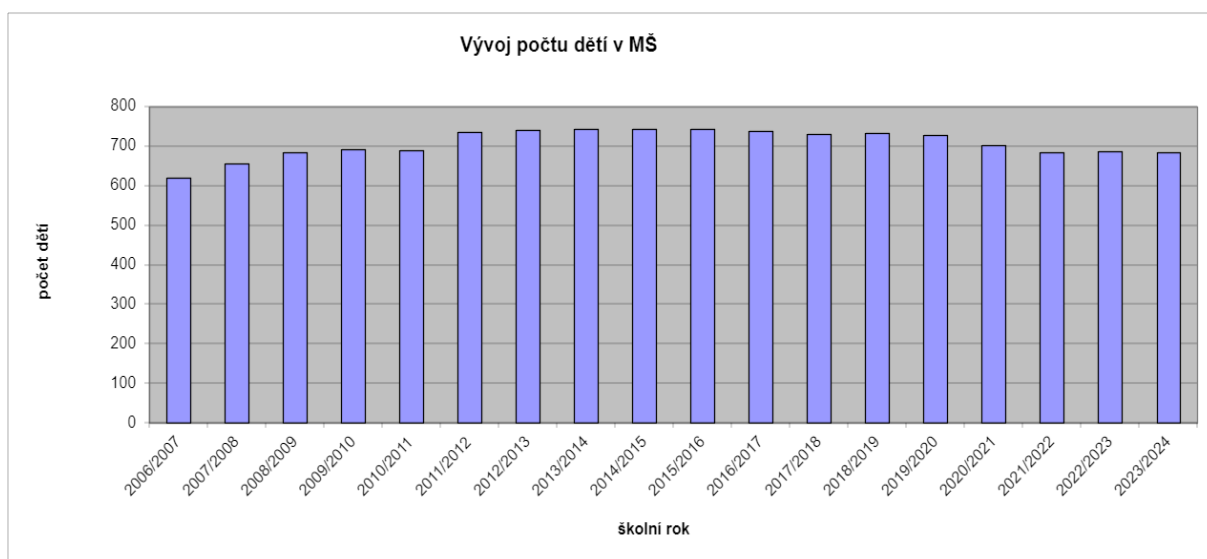
1.3 Demografické změny ve vybraných mateřských školách

Dle obecně závazné vyhlášky č.2/2021, článku 1 „o stanovení školských obvodů mateřských škol zřizovaných městem Louny“ tvoří obvod veřejné mateřské školy náměstí, ulice nebo jejich části v místní části Louny: Emila Filly, Frotzlova, Fügnerova, Josefa Fouska, Jungmannova, Lidická, Mánesova, Na Foukalce, levá strana ulice Osvoboditelů, část ulice Poděbradova, Sladkovského, Štefánikova, Tyršovo náměstí, U Matky Boží, V Oblouku. Veřejná mateřská škola byla zřízena v září roku 1953, příspěvkovou organizací je od 1.9.1993 a jejím zřizovatelem je město Louny. Kapacita školy je 95 dětí rozdělených do 4 tříd, pracuje zde v současnosti 22 zaměstnanců. Mateřská škola v roce 2023 zrekonstruovala část budovy bývalého Stacionáře a tím vznikla nová třída, do které bylo přijato 25 nových uchazečů. Současně v této budově vznikla již rok předtím Dětská skupina, která je rovněž

součástí tohoto zařízení. 1.ledna 2024 došlo ke sloučení dvou veřejných mateřských škol, optimalizací dojde k zefektivnění řízení i lepšímu přenosu informací. Zároveň se město díky sloučení těchto dvou organizací vyhnulo zrušení jedné mateřské školy, jejich počet i rozmístění zůstane zachován, bude však větší možnost rovnoměrného pokrytí jejich kapacit a snížení počtu dětí ve třídách, což má pozitivní dopad na děti a zároveň na kvalitu vzdělávání v dané instituci (Městský úřad Louny, 2024)

V následující tabulce jsou ukázky počtu přijímaných dětí do mateřských škol v Lounech za období od roku 2006 do roku 2024.

Tabulka 3: Vývoj počtu dětí v mateřských školách na Lounsku



Zdroj: CSZO (Český statistický úřad)

Za poslední volební období od roku 2019 je na grafu vidět klesající počet dětí v lounských mateřských školách, nicméně ve dvou vybraných mateřských školách je kapacita stále naplněna, vzhledem k velikému zájmu o právě tyto dvě školské instituce (ČSÚ, 2023)

V následující tabulce jsou zapsány počty přijatých dětí za poslední pětileté období, kdy privátní mateřská škola navýšila kapacitu pouze o jedno dítě navíc, kdežto veřejná mateřská škola díky rekonstrukci nové třídy navýšila kapacitu o 21 uchazečů navíc v současném školním roce 2023–2024. Obě mateřské školy si neustále udržují svoji prestiž, zájem ze strany rodičů je stále veliký, veřejná mateřská škola přijala pro letošní školní rok dvě nové pedagogické pracovnice a do nové třídy přijala asistentku pedagoga.

Tabulka 4: Vývoj počtu dětí v lounských mateřských školách

ORGANIZACE	školní rok					
	2007/2008	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024
MŠ Čs. armády 2371	66	65	59	60	62	56
MŠ Fügnerova 1371	70	70	68	68	70	91
MŠ Přemyslovců 2205	103	105	100	97	96	88
MŠ speciální, Školní 2428 *	52	54	51	47	48	46
MŠ Kpt. Nálepky 2309	80	77	77	75	77	73
MŠ V Domcích 2427	76	80	79	73	75	76
MŠ Dykova 2210	56	55	51	52	54	54
MŠ Šafaříkova 2539	84	101	97	97	91	85
MŠ Kpt. O. Jaroše		50	48	44	44	43
Mezisoučet	587	657	630	613	617	612
MŠ Mateřinka (privátní)	69	71	71	71	71	71
MŠ Celkem	656	728	701	684	688	683

Zdroj: MÚ Louny

2 Strategie a koncepce mateřských škol

„Strategické plánování zahrnuje definování poslání školy, vyhodnocení zdrojů a analýzu prostředí, stanovení priorit a strategie. Odpovídá na otázku, jaké správné věci bychom měli v budoucnu dělat, abychom byli úspěšní.“ (SVĚTLÍK, 2009)

Strategie řízení je předpokladem úspěchu každé organizace, která chce uspět v konkurenčním prostředí a využívá k různým metod, taktik a strategií, kterými reaguje na změny trhu (Jakubíková, 2013, s.16).

Strategie je hlavní součástí strategického řízení a dává směr všem aktivitám uvnitř společnosti, tak aby bylo dosaženo cílů společnosti ve stanoveném čase. Strategické myšlení je důležitou součástí strategického řízení, které se zaměřuje na cíle, předvídavost, prognózy, které se vytváří na základě analýzy. Je to schopnost systematicky přemýšlet dlouhodobě, tak aby daná organizace dosáhla efektivněji svých cílů, pomáhá lépe využít zdroje, včas rozpoznat a určit, jak se vyhnout hrozbám, nebo zmírnit jejich dopad a efektivně plánovat budoucnost. Strategická rozhodování by měla být v souladu s hodnotami a cíli organizace, tvorbou jejich portfolia a aktivit, které se musí přizpůsobit vnitřnímu a vnějšímu prostředí organizace (Paulovčáková, 2019).

Správný výběr strategie zajisté ovlivňuje v tomto směru vybrané mateřské školy, které musí s ohledem na demografické změny s těmito možnostmi počítat a vhodně na ně reagovat. Organizace a způsob vzdělávání v ČR si ve své strategii do cílů dává hlavně rozvoj vzdělávacího systému, který svým žákům umožní získat kompetence do budoucna, tak aby je pak využili v osobním i profesním životě. Tento cíl je součástí každé školské organizace a na základě toho si tvoří obsah, metody a formy vzdělávání ve svých institucích. Vzhledem k tomu, že se společnost neustále mění, mění se postoje, potřeby, dynamičnost a každá organizace hledá způsob, jak nejefektivněji s těmito změnami pracovat (Strategie 2030+, 2020, s. 26).

Demografické trendy se neustále mění, je tedy potřeba, aby organizace ve svých strategiích byly schopné s těmito změnami efektivně pracovat, předem do svých plánů zahrnovat např. rozšiřování kapacit v případě většího nárůstu počtů dětí v dané lokalitě, oblasti, nebo naopak v případě poklesu počtu dětí do své strategie zahrnovat snižování kapacity a následně tak

upravovat své vzdělávací programy tak, aby vyhovovaly menšímu počtu dětí. Je potřeba se připravit na obě tyto varianty a ve své strategii s nimi počítat (Rozvojový plán města Louny, 2023)

Součástí strategického plánování je kontrola naplnění cílů organizace. Zde všeobecně platí, že kvalitně definovaný a jasný cíl se lépe vyhodnocuje. Ředitel organizace pravidelně kontroluje, jak pedagogičtí pracovníci naplňují cíle výchovně vzdělávacího procesu, školního vzdělávacího programu a využívá k tomu různé metody jako např. hospitační činnosti. Nezbytně nutné je podat svým pracovníkům zpětnou vazbu. Dalším kontrolním systémem může být např. audit. O ten může zažádat vedení školy třetí nezávislou osobu, která podrobně přezkoumává úřední dokumenty školy, její hospodaření. Audit hodnotí efektivitu řízení školy, zjišťuje silné a slabé stránky v činnosti dané mateřské školy (Syslová, 2015, s. 67). Zpětnovazební hodnocení, vycházející z kontroly práce, by se mělo opírat o dvě pravidla: mělo by být poskytováno okamžitě, nebo aspoň v co nejbližší možné době, mělo by být co nejkonkrétnější. Každá zpětná vazba by měla končit vždy pozitivně a měla by vždy najít pomoc s nalezením vhodného východiska z dané situace (Urban, 2022, s.64).

Podle Fotra a kol. je strategické řízení „*komplexem znalostí a zkušeností, s jejichž pomocí se vytváří v organizaci rovnováha mezi cíli a potřebami dneška a zítřka.*“ (Fotr a kol., 2017, s.13)

2.1 Klíčové prvky ve vedení školy

Vedení školy odpovídá nejen za chod organizace, její řízení a dosahování výsledků, ale také za výkon a rozvoj výkonnosti svých pedagogických pracovníků, které řídí. Ředitel školy je zodpovědný za své chování a jednání v rámci organizace, případně může převést část svých povinností na své zástupce (Tureckiová, 2021).

Mezi důležité prvky vnější komunikace vedení školy patří hlavně spolupráce se zřizovatelem a také komunikace se současnými a budoucími žáky a jejich zákonnými zástupci. Ředitel školy jako vedoucí pracovník musí tyto kroky stanovit jako zásadní, nezbytné pro vykonávání své funkce, probírá vizi školy a její změny, na které upozorňuje zřizovatele, ať už se jedná o školu v malé obci, nebo ve velkém městě. Propagace na veřejně dostupných

webových stránkách či sociálních sítí je toho nezbytnou součástí, zároveň zapojení se do společných veřejných akcí, spolupráci s rodiči a také s dalšími veřejnými organizacemi města (Trojanová, 2017, s. 45)

Dalším způsobem, jak ředitel informace týkající se jeho organizace sděluje, je prostřednictvím vnitřní komunikace, která se dotýká přímo pracovníků a žáků dané školy. Nejpoužívanějším způsobem předání informací v dané organizaci jsou především porady, které mohou být různého charakteru, nejčastěji charakteru informativním, sloužícím především pedagogickému personálu a týká se primárně výchovně – vzdělávacího procesu. O konkrétních přístupech k poradám a jejich vedení se budu ještě zmiňovat v praktické části mé bakalářské práce (Trojanová, 2017, s. 42).

Komunikaci považujeme za jeden z klíčových prvků ve vedení školy a její nezbytnou součástí je zpětná vazba, sloužící k ověření, zda všechny informace byly správně pochopeny. Proto, aby mohl vedoucí pracovník chování a jednání svých podřízených ovlivňovat, musí své pracovníky dobře znát a vědět, jakým způsobem s nimi komunikovat. Ne vždy je to lehká záležitost a může trvat delší dobu, se takový vztah vytvoří (Trojanová, 2017, s. 30).

Součástí kvalitního vedení organizace a zaměstnanců je rovněž motivace a schopnost působit na své pracovníky a jejich chování a jednání. „*Motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku.*“ (Tureckiová, 2014).

2.2 Ředitel školy a jeho kompetence

„Ředitel školy je funkce (pracovní pozice) a v této funkci je možné vykonávat několik rolí.“ (Trojanová, 2017, s.13). V rámci své funkce vykonává ředitel školy mimo jiné roli manažera a lídra, a také vykonavatele. Všechny tyto role jsou vymezeny také legislativně. Každý ředitel jako vykonavatel koná přímou vyučovací činnost ve své organizaci dle náplně školního vzdělávacího programu. Tato role je pro něj velmi specifická hlavně tím, že se ocitá v roli řadového pracovníka, tudíž se mu může stát, že se v jeden okamžik stane např. podřízeným vedoucímu konkrétního vzdělávacího týmu, skupiny, na základních školách např. vedoucímu předmětové komise. V případě ředitelky mateřské školy může v tomto poměru být podřízen buď zástupkyni nebo osobě, která je pověřena kontrolou plnění Školního vzdělávacího programu v jednotlivých třídách. Jako lídr určuje spolu s ostatními pracovníky vizi organizace a motivuje své podřízené pracovníky k naplňování společné vize organizace. Zpětnou vazbu získává hlavně komunikací s pracovníky, dále průběžně řeší problémy, které souvisí s naplňováním vize a v rámci těchto činností si vedoucí pracovník zvolí svůj vlastní styl vedení, který je vhodný pro danou aktuálně řešenou činnost. Jako manažer ředitel školy plní základní manažerské funkce. Jedná se o tzv. sekvenční a paralelní funkce. Mezi sekvenční funkce patří plánování, organizování, výběr pracovníků a kontrola, mezi paralelní funkce, které prostupují sekvenčními funkcemi patří např. analýza, rozhodování a implementace. Dle Tureckiové (Tureckiová, 2007) leadership chápe jako něco, co předchází managementu, nejprve je nutno stanovit si vizi, teprve potom realizovat následující procesy (Trojanová, 2017, s. 13)

V souvislosti s demografickými změnami by si každý vedoucí pracovník školské instituce měl umět poradit a být schopen analyzovat současná demografická data, umět pracovat se statistickými údaji a porozumět aktuálním a také budoucím trendům ve složení žáků a komunity školy, závislé na lokalitě, kde se daná škola nachází. Měl by být flexibilní z hlediska přizpůsobení se demografickým změnám a umět efektivně zakomponovat nové vzdělávací metody ovlivněné těmito změnami do pedagogického procesu. V rámci komunikace s rodiči, pedagogickými pracovníky by měl zohledňovat změny v opatření přijímaných vzhledem k demografickým výkyvům, měl by včas interpretovat nové změny v rámci dané mateřské školy, které musí přijmout, podporovat svůj pedagogický tým

pracovníků ve schopnosti efektivně reagovat na aktuální změny v rámci nových opatření, plánovat rozpočet školy se zohledněním na potřeby dané školy vyplývajících z demografických změn, zapojit inkluzivní vedení do procesu školské organizace a přijímat opatření včas, předem, pro optimální zapojení vybrané školské organizace. Všechny tyto kompetence pomáhají ředitelům k úspěšnému začlenění do strategie a vedení dané školy na základě demografických změn v lokalitě. Dle Plamínka (Plamínek, 2008), ředitelé škol jako manažeři plní různé typy manažerských rolí. Interpersonální role je spojována s mezilidskými vztahy, pravidelnou kontrolní činností a koordinací podřízených pracovníků školské instituce. Ředitelky mateřských škol musí v průběhu roku aktuálně řešit stále nová nařízení, vytvářet okamžité organizační změny, kdy jsou donuceny náhle vyhodnotit momentální stav a provádět nejefektivnější kroky k uspokojení všech zúčastněných stran. Jsou povinny neustále monitorovat legislativní změny, z tohoto důvodu role právníka je velmi důležitá, pokud ani jedna ze školských organizací si nemůže finančně dovolit zaplatit náklady za právní poradenství. V roli vykonavatele ředitelé mateřských škol plní přímou vyučovací činnost, naplňují školní vzdělávací program, komunikují s rodiči, sledují výsledky žáků, zapojují se do individuálního hodnocení. V roli manažera plní především manažerské funkce, naplňují vizi školy díky těmto funkcím, vedou týmy učitelů, řídí finanční aspekty školy, podporují celkový rozvoj prostředí školy, jsou zodpovědné za správu provozu mateřských škol, implementaci vzdělávacích programů, jsou spojovacím článkem mezi školou a vnějším prostředím. V roli lídra pomáhají ostatním pedagogům naplňovat vzdělávací cíle a vizi, motivují je k lepším výkonům v pracovním procesu, směřují pedagogy správným směrem k naplňování strategie a koncepce školy, posouvají své zaměstnance ve vlastním seberozvoji, dávají jim smysl chodit do práce, vzbuzují pocit důležitosti a sounáležitosti k organizaci (Trojanová, 2017)

2.3 Úroveň vzdělávání a kultura

Úroveň vzdělávání může ovlivňovat v mateřských školách hned několik činitelů a klíčových prvků. Mezi velmi důležité prvky řadíme např. složení a kvalifikovanost pedagogického sboru, jeho kvalita a angažovanost, touha po naplnění vzdělávacích cílů, efektivní vyučující metody, přístupy. Úroveň vzdělávání zajišťuje také zázemí dané školy, vzdělávací programy, které ladí s potřebami dětí, žáků či studentů. Zázemí a vybavenost mateřských

škol také velmi kladně ovlivňuje výchovu a vzdělávání, mateřské školy v současnosti disponují dostatečným technologickým vybavením, který slouží hlavně učitelkám na třídě, jsou využity hlavně k elektronické docházce, vedení dokumentace, individuálnímu hodnocení a komunikaci s rodiči. Mateřské školy kladně přistupují k užší spolupráci mezi školou a rodiči, rodiče jsou zapojeni do vzdělávacího procesu, pravidelně se setkávají na půdě mateřské školy při sezonních akcích jako např. vánočních a velikonočních workshopů, oslav na zahradě, loučení s předškoláky, mohou se také podílet na opravách vybavení či péči o zahradu. Komunikace s rodiči je pro školské organizace klíčovým bodem ke zlepšování vztahů a sdílení vzdělávacího procesu. V některých předškolních zařízeních funguje tzv. rodičovský klub, rodiče se mohou podílet na spoluorganizování např. výletů, mimoškolních akcí. Rodiče také mají možnost nahlédnout do diagnostiky dětí, která je už v dnešní době nezbytnou součástí výchovně vzdělávacího procesu. Pedagogická diagnostika je určena pro práci učitele s dítětem, hodnotí individuálně úroveň dovedností dítěte od 3–6 let, v oblastech grafomotoriky, předmatematických představ, prostorové a časové orientaci, zrakového a sluchového vnímání, jemné a hrubé motoriky, pozornosti a řeči. Diagnostika je důležitým nástrojem k měření výsledků vzdělávacího procesu). V mateřských školách fungují logopedičtí preventisté, kteří se mohou podílet na rozvoji řeči, po konzultaci a doporučení od klinického logopeda a samozřejmě se souhlasem zákonných zástupců. Dalším komunikačním kanálem, který využívají mateřské školy jsou aplikace, kde se na jednom místě shromažďují informace o aktivitách dětí, funguje jako aplikace na omlouvání dětí, sdílení fotografií z denních činností, popř. výletů, exkurzí a akcích školy. Ochrana a zabezpečení dat je v rámci aplikace prioritou, vše funguje plně v souladu s GDPR. Rodiče současně udělují školce souhlas s GDPR prostřednictvím formuláře (Inspekční zpráva, 2023).

Dalším klíčovým bodem zajišťujícím úroveň vzdělávání daných mateřských škol je podpora pedagogických pracovníků v dalším profesním rozvoji. Školní instituce úzce spolupracují se středisky, které zprostředkovávají nabídky akreditovaných kurzů pro zaměstnance školy, jsou zde v nabídce on-line webináře týkající se školní prevence, komunikace s rodiči, jazykové kurzy zaměřené na metodiku výuky cizích jazyků v předškolním věku, studium pro logopedické asistenty, kurzy pro metodiky práce s dětmi s odlišným mateřským jazykem. Všechny tyto kurzy zajišťují pracovníkům rozšiřování kvalifikace a plnění tak

kritérií pro pedagogy o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků vyplývajících ze zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících. Školské instituce vždy na počátku školního roku nabízí všem pedagogickým zaměstnancům širokou škálu nabídek vhodných pro využití v pedagogickém procesu, souvisejícím s náplní Školního vzdělávacího programu. Každá předškolní instituce má vypracovaný školní vzdělávací program pro předškolní vzdělávání, vycházející z RVP PV, který vychází z přirozených potřeb dítěte, na základě tohoto programu si pedagogové ve svých třídách sami vypracovávají třídní vzdělávací programy, které pak po celý školní rok využívají. Tyto programy si mohou učitelky různě ladit dle potřeb svých žáků, jejich schopností, věku a také složení třídního kolektivu, ve kterém má každé dítě individuální potřeby a návyky. Cílem školního vzdělávacího programu je hlavně objevování a chápání souvislostí na základě vlastních prožitků, dává prostor k tvořivému myšlení a zkoumání nepoznaného, posouvá děti k samostatnosti a logickému uvažování. Cíle si každá škola stanovuje sama, tak aby splňovaly a naplňovaly program stanovený danou školou a obsahovaly veškeré náležitosti spojené s tím (Národní pedagogický institut, 2023).

3 Ekonomické aspekty ovlivňující školské instituce

Demografické změny mohou ovlivnit zajisté chod mateřských škol a mohou mít významné dopady v oblasti ekonomie a hospodaření daných institucí. Důsledkem těchto změn může být např. pokles počtu dětí v určitých věkových kategoriích, který ovlivní poptávku po místech v daných mateřských školách. Tím může dojít k poklesu naplněnosti mateřských škol a tím i k úbytku příjmů. Tyto změny mohou narušit celkovou finanční stabilitu mateřské školy a tím i např. snížení příjmů z poplatků za vzdělávání. Může být tedy pro dané mateřské školy obtížné udržet finanční jistotu, pokud jsou tyto školy závislé na poplatcích rodičů. S tím souvisí např. přehodnocení personálního obsazení dané instituce, protože menší počet dětí znamená menší potřebu pedagogických pracovníků. Na všechny tyto aspekty by měly být ředitelé daných školských institucí připraveni, počítat s nimi ve svém plánování a řízení, sledovat demografické trendy dané lokality a místní sociální politiky, průběžně analyzovat demografická data a trendy, které jsou klíčové pro očekávané změny ve složení populace a počtu dětí vhodného věku pro mateřskou školu v daném regionu. Vhodným způsobem je např. sledování poptávky po místech v mateřské škole, které je nezbytné pro správné nastavení kapacity a plánování finanční stability. Ředitelé by měli být schopni reagovat na tyto změny ve financování mateřské školy, přizpůsobit své služby s ohledem na možnosti změn, které by eliminovaly případné finanční ztráty dané instituce. Lze tedy předpokládat, že počty dětí v mateřských školách silně závisí na demografickém vývoji, nezáleží ale jen na tomto vývoji, ale i na intenzitě zájmu rodičů dítě do mateřské školy umístit. Nepřesnost odhadu z demografických prognóz je bohužel vysoká a nelze se jí úplně vyhnout (Hulík, Tesárková, 2018).

Ředitelé škol každoročně využívají různé způsoby zjišťování zájmu nových dětí a to např. informačními schůzkami a otevřenými dny pro potencionální zájemce. Školy zde prezentují své programy, hodnoty a vize školy, spojené s ukázkou prostředí a zároveň využívají tyto příležitosti k rozhovorům s rodiči a získání zpětné vazby. Další pozitivním a efektivním nástrojem jejich prezentace jsou marketingové aktivity, efektivní prezentace na webových stránkách, sociálních médiích, které hojně využívají i ostatní veřejné školy v našem městě. Trendem jsou i tištěné materiály, např. reklamové letáky, které se dostanou do podvědomí nových potenciálních zájemců dané lokality, ale v posledních letech je zaznamenán menší

zájem o tyto formy reklamy, nejvíce využívané jsou v současné době sociální sítě, na kterých se vybrané školy prezentují., *Obyvatel i narozených dětí ubývá, od roku 2011 klesl počet dětí o 60. Šedesát dětí je jedna mateřská škola. My tímto rozhodnutím zachováváme počet mateřských škol i jejich rozmístění. Věříme, že se zlepší i přenos informací, více se sjednotí prezentace na veřejnosti, sníží rozdíly v poplatcích a vnitřních předpisech jednotlivých mateřských škol. Citlivě jsme se tak vyhnuli variantě některou z mateřských škol zavřít.*“ (Čermák, M.,2023)

3.1 Hospodaření vybraných škol v důsledku demografických změn

Demografické změny tedy značně ovlivňují obě vybrané mateřské školy v jejich hospodaření a vyžadují flexibilitu ve financování a poskytování služeb. Změny ve struktuře populace dané lokality, např. nárůst počtu dětí se speciálními potřebami nebo děti ze znevýhodněných rodin mohou ovlivnit např. investice do specializovaných programů, které musí v důsledku toho vybrané mateřské školy zohlednit a počítat s nimi ve svém rozpočtu.. Velikou část pomáhají financovat granty a dotace, ale ty také neví každoročně, jaké budou. S dalšími ekonomickými aspekty souvisí i např. stanovení výše úplaty v mateřských školách, týkající se tedy veřejné mateřské školy, kdy byla Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy stanovena od 1.1.2024 nová pravidla pro výši úplaty. Nově tedy budou tuto výši určovat přímo zřizovatelé. Maximální výše úplaty už nebude záviset na průměrných měsíčních neinvestičních výdajích, ale na výši aktuální měsíční mzdy. Bude tedy možnost osvobodit od úplaty nebo snížit úplatu rodinám pobírající přídavek na dítě. Podle nových pravidel bude stanovena výše úplaty od školního roku 2024–2025 (Metodika úplaty, 2024).

Dle kritérií hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání kvalitní vzdělávání vyžaduje odpovídající finanční podmínky. Spravedlivě tedy hodnotí podmínky, které škola nemůže ovlivnit. Mezi těmito podmínkami můžeme zahrnout demografickou a sociálně – ekonomickou atraktivitu daného regionu a také dostupnost kvalitních pedagogů, materiální a finanční podmínky vybraných škol a v neposlední řadě také složení dětí školy, na které má demografie značný vliv. Informace o prostředí, ve kterém se daná škola nachází, nemají tedy postavení kritérií hodnocení školy. Umožňují ale srovnání se statistickými údaji v celém souboru škol v České republice a jsou důležitým informačním zdrojem pro zřizovatele při

jejich rozhodování o naplňování kvalitního vzdělávání ve vybrané mateřské škole (ČŠI, Kritéria hodnocení, 2023).

3.2 Aspekty ovlivňující vnitřní a vnější prostředí vybraných mateřských škol

Obě vybrané mateřské školy patří v Lounech mezi nejpreferovanější, je zde stálý velký zájem z pohledu rodičů. Vybrané školy se snaží co nejefektivněji využít finančních prostředků ke svému provozu, neustále inovují a propagují své organizace tak, aby zájem o ně neopadl. Aspekty, které ovlivňují vnitřní a vnější prostředí těchto dvou institucí můžeme rozdělit také na mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí. Mikroprostředí silně ovlivňuje management dané vybrané školy, je tedy tvořeno převážně uvnitř organizace. Škola si sama určuje, jak toto prostředí může ovlivňovat. Mezoprostředí je ovlivněno nejbližším prostředím školy, to, jakým způsobem daná škola komunikuje např. se zřizovatelem, se zákonnými zástupci, obyvateli města. Makroprostředí úzce souvisí právě s demografickými změnami dané lokality, porodností, migrací, ekonomickou situací a také politikou oblasti, ve které se zařízení nachází. Velkým plusem pro možnou identifikaci příležitostí a hrozeb do budoucna týkajících se vybraných škol z pohledu demografie je také schopnost včas rozeznat potenciální změny v okolním prostředí, následně pak přehodnotit i strategické záměry a možnosti daných institucí, které jsou přitom dány jejich vnitřními a vnějšími zdroji. Analýzu strategických možností organizace lze využít hlavně především pro určení, zda zdroje a možnosti organizace skutečně odpovídají prostředí, v němž se daná organizace pohybuje (Veber, 2021).

4 Metodologie

Demografie hraje významnou a zajímavou roli ve školním prostředí a je důležitým tématem i v současné době. Pro svůj výzkum jsem si zvolila proces porovnávání dvou školských institucí, privátní a veřejné mateřské školy v Lounech, jaké přístupy volí ve své strategii a plánování. Pro praktickou část své bakalářské práce jsem zvolila kvalitativní výzkum. Výzkum je proveden metodou strukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky vybraných škol, s cílem porovnat, jaké přístupy tato dvě školská zařízení uplatňují, zaměřit se na metody, které tyto školy využívají v rámci případných demografických změn během posledního pětiletého volebního období a jak efektivně přizpůsobují chod dané školy v souvislosti s demografickými změnami. Výzkum je zaměřen tedy na studii založenou na rozhovorech, které jsem uskutečnila ve dvou mateřských školách, veřejné mateřské škole a privátní mateřské škole.

„Metodologie se zabývá systematizací, posuzováním a navrhováním strategií a metod výzkumu.“ (Hendl, 2005, s.34).

4.1 Charakteristika výzkumného prostředí

Pro svoji bakalářskou práci jsem si vybrala dvě předškolní zařízení, veřejnou mateřskou školu a privátní mateřskou školu v Lounech. Obě školská zařízení se nachází v centru města Loun a patří mezi nejvíce žádané předškolní instituce v Lounech. Svoji polohou a dostupností jsou nejvíce vytiženy i z hlediska kapacity, součástí veřejné mateřské školy je Dětská skupina, finančně podpořena ze sociálních fondů EU Zaměstnanost. Protože ve své bakalářské práci porovnávám dvě školní zařízení, druhou instituci jsem si vybrala privátní mateřskou školu, která vznikla v roce 1980 jako závodní mateřská škola. Původně byla dvoutřídní, s kapacitou 60 dětí. Od 80 let postihla školku řada nepříjemných změn, které směřovaly k zániku. Protože kapacita byla vždy naplněna, školka byla velmi oblíbená, rozhodly se tři stávající paní učitelky pro její záchranu tím, že založily privátní mateřskou školu, s.r.o., která takto funguje od 1. května 1997. Mateřská škola se nachází v krásném prostředí parku městských sadů, dostupná přibližně 10 min. cesty z centra Loun. Mateřská škola disponuje 3 třídami, s celkovou kapacitou 71 dětí. Stejně jako veřejná mateřská škola, patří mezi nejvíce žádané školky v našem městě a kapacitu mají vždy zaplněnou. Pracuje zde 6 pedagogických pracovníků, v čele s paní ředitelkou, která je ve své funkci již od vzniku

tohoto zařízení. Protože škola nespadá pod školský obvod spravovaný městem Louny, mohou se do ní hlásit noví uchazeči v podstatě z celého okolí. Školovné pro školní rok činí 1500Kč/ měsíc. Veřejná mateřská škola si především zakládá na otevřené komunikaci a vzájemné dohodě. Mezi všemi zaměstnanci jsou vytvořeny osobní, přátelské vztahy, ředitelka podporuje týmovou spolupráci, motivuje každého jednotlivce a podporuje účast na vzdělávacích akcích DVPP. Informační systém uvnitř organizace funguje, pracovníci jsou informováni prostřednictvím nástěnky v kuchyni, dále pak formou oběžníků proti podpisu. V ideálním případě komunikuje ředitelka se svými zaměstnanci osobně. Veřejnost je o aktivitách mateřské školy informována prostřednictvím webových stránek a Facebooku. Dále jsou rodiče informováni na třídních schůzkách, které probíhají dvakrát do roka, na nástěnce u vchodu, na webových stránkách, popř. osobně paní učitelkou na třídě. Cílem ředitelky je uplatňovat především týmovou spolupráci, při řešení zásadních otázek a problémů řešit vše společně, každá učitelka by měla mít možnost vyjádřit svůj osobní názor, s ním obeznámit ostatní kolegyně. Ředitelka neustále podněcuje své zaměstnankyně k neformální spolupráci s rodiči a ke vstřícnému jednání s nimi. Hlavním přínosem strategického řízení je jistě tvorba pozitivního klimatu této školy, panují zde velmi dobré mezilidské vztahy mezi všemi pracovníci organizace, vzájemná spolupráce na společných projektech, mimoškolních aktivitách. K dobrému klimatu bezesporu také patří zázemí pro zaměstnance, odpočinková místnost. Zaměstnanci se společně podílí na tvorbě školského vzdělávacího programu, vymýšlí cesty ke zlepšování činnosti a propagace školy, Organizace velmi dobře reaguje na vnitřní a vnější prostředí školy, sdílí svoje zkušenosti a vzdělávací proces s ostatními organizacemi podobného typu, nebojí se změn, nových věcí a jako kvalitní efektivní škola má jasný cíl, koncepci a vizi. Mezi dlouhodobými vzdělávacími cíli je především upevňování vztahů dětí k přírodě, snahu o ekologické cítění. Škola je zapojena do programu „Skutečně zdravá mateřská škola“, při každodenní práci s dětmi dodržuje zásady zdravé výživy. ŠVP vychází z RVP PV a je závazný pro všechny pracovníky školy a je podkladovým dokumentem k vytvoření třídního vzdělávacího programu, do jehož tvorby se přímo zapojují všechny pedagogické pracovníce mateřské školy (Výroční zpráva, 2023)

Koncepce privátní mateřské školy je zaměřena především na rozvoj osobnosti dítěte, po stránce fyzické, psychické a sociální, zaměřují se na přirozený rozvoj schopností a

dovedností a tím připravují dítě na další život a celoživotní vzdělávání. Hlavním posláním organizace je rozvíjet všestranný harmonický rozvoj dítěte s přihlédnutím k jeho individuálním potřebám, upevňovat citové vztahy mezi dětmi, vybízet k rozmanitým činnostem, spolupráci s rodiči a vnějším prostředím. Hlavní náplní cílů je vzájemná spolupráce dle Školního vzdělávacího programu s názvem Spojené ruce, kde hlavními symboly jsou ruka, která představuje symbol přátelství, míru a pomoci. Mezi další důležité cíle v rámci koncepce školy patří posilování vlastních aktivit dítěte, učení hravou formou, uplatňování formativního hodnocení, rozvíjení schopností a zájmů. Škola se zapojuje do veřejného života především formou účasti na akcích pořádaných městem Louny, spolupracují s Městskou knihovnou Louny. Zajišťuje pro své děti výtvarný, pracovní, pěvecký a plavecký kroužek. Děti mají možnost i navštěvovat lekce anglického jazyka. Škola tedy nabízí v rámci propagace organizace celou řadu aktivit, které nalákají případné nové zájemce, komunikuje s veřejností prostřednictvím sociálních sítí, webových stránek, s rodiči upřednostňuje osobní setkání, jinak využívají k předání důležitých informací také webové stránky a Facebook, na třídách funguje whatsappové spojení mezi učitelkou a rodiči. Škola je stejně jako veřejná mateřská škola zapojena do projektu „Skutečně zdravá mateřská škola“ a obě školy propagují zdravé stravování od místních farmářů. Pro své pedagogy ředitelka zajišťuje řadu možností dalšího vzdělávání, iniciuje vzdělávací kurzy pro rozvoj pedagogických pracovníků, pořádá pravidelné týdenní porady, kde se seznamují pedagogové s týdenním plánem. V kolektivu panuje přátelská atmosféra, která napomáhá dobrému klimatu na pracovišti, protože má škola také malý kolektiv, funguje zde velmi dobře týmová práce založená na vzájemné domluvě (Inspekční zpráva, 2023)

Velmi pozitivním klíčovým prvkem ve vedení školy v obou organizacích je zároveň sdílení pedagogického procesu s jinými mateřskými školami v lounském okrese. Veřejná mateřská škola úzce spolupracuje s partnerskou mateřskou školou, která je rovněž zapojena do projektu Skutečně zdravá mateřská škola, obě školy se vzájemně navštěvují, předávají si informace, spolupracují na společných dalších projektech. Privátní mateřská škola spolupracuje na sdílení pedagogického procesu pouze sporadicky, ve spojení s privátní Montessori mateřskou a základní školou pořádají společná setkání s rodiči na zahradě mateřské školy, vyměňují si metody vzdělávacího procesu, pracují rovněž s projektem Skutečně zdravá mateřská škola. V rámci svého pozorování ve srovnávání těchto dvou

institucí mě zajímá také forma předávání zpětné vazby a odměňování pedagogických pracovníků, jak se s těmito důležitými body vypořádávají paní ředitelky. Obě vedoucí pracovnice znají svůj kolektiv pedagogických zaměstnanců dokonale, během posledních pěti let je kolektiv stálý, nemění se, pouze se každoročně přijímají nové chůvy do tříd k věkově nejmladším dětem. Tyto chůvy mají smlouvy většinou na rok, v soukromé škole za poslední dva roky ani nepřijaly žádné chůvy. Obě paní ředitelky minimálně jednou ročně uskutečňují po předchozí domluvě s danou paní učitelkou, hospitační činnosti, které mají za úkol kontrolovat naplnění vzdělávacích cílů, následně v co nejbližším termínu si dohodnou schůzku s paní učitelkou, která byla přítomna ve třídě během hospitační činnosti, vedla vzdělávací proces a poté společně vyhodnotí výsledky kontrolované činnosti, tak, aby došly k závěru. Konkrétní povaha zpětné vazby je vždy důležitá bez ohledu na to, jestli je pozitivní nebo negativní. Obecně negativní hodnocení je ve většině případů odmítáno. V rámci hodnocení výsledků pedagogického procesu a zpětné vazby ve veřejné mateřské škole vidím jako jedno z negativních jevů především to, že paní ředitelku pojí s většinou zaměstnanců dlouhodobý přátelský vztah, nedokáže tedy dost objektivně na profesionální úrovni posoudit výsledky vzdělávacího procesu a zpětné vazby můžou pro řadu pedagogických pracovníků vyvolávat nedůvěru. Podobný komunikační problém řeší i druhá paní ředitelka ze soukromé mateřské školy, která má rovněž za dobu svého vedení ve funkci vztah ke svým podřízeným spíše přátelský než profesionální. Z pohledu demografických změn v lounském okrese nejsou vybrané mateřské školy nijak ovlivňovány ve vedení daných organizací, protože za posledních pět let se počty kapacit vybraných škol nezměnily, vedení škol nemuselo nijak reagovat na změny s ohledem na složení dětí, pedagogické metody se nemění, nejsou vyžadovány žádné razantní změny ve strategii, plánování a vize škol, udržitelnost škol je zachována v běžném provozu. „Pro dosažení stanoveného cíle a zodpovězení položených výzkumných otázek je nutné vybrat si tedy respondenty, kteří nám poskytnou relevantní informace. Je-li předmětem zájmu zkušený ředitel, bude nutné sehnat zkušené ředitele.“ (Svobodová, 2023)

Vedení obou mateřských škol si zakládá na úspěšné komunikaci mezi všemi pracovníky vzdělávací instituce a primárně se zaměřuje na komunikaci s rodiči a vnějším okolím mateřské školy. Mezi hlavní klíčové body komunikace, řešení konfliktů, plánování, jednání a zpětné vazby, zároveň vyhodnocování úspěchů vzdělávacího procesu považují obě ředitelky

pravidelné setkávání s pedagogickými pracovníky na poradách, které jsou v privátní mateřské škole týdně pravidelností, ve veřejné mateřské škole se uskutečňují vždy jednou za pololetí, v případě rychlé interakce a náhlých nečekaných problémů se pedagogičtí pracovníci scházejí průběžně během školního roku. Každé pracovní setkání neboli porada by měla být efektivní a vést k úspěšnému plnění cílů. „*Slovo porada je ve svém základu velmi pozitivní výraz. Postupem času, vlivem mnoha okolností a lidských faktorů, se však pro mnohé lidi stalo spíše synonymem nespokojenosti, odporu, nepříjemných pocitů a ztraceného času.*“ (Kaňáková, 2008, s.9)

Vedoucí pracovnice obou institucí se snaží komunikovat se svými zaměstnanci otevřeně, upřímně, se zájmem o názor dané osoby. Protože si do komunikace přinášíme i mnohdy naše osobní problémy, pocity z momentální situace, není vždy jednoduché optimálně vyřešit danou situaci ke spokojenosti obou stran. Mezi možnými příčinami neshod na pracovišti je nejasná komunikace, např. když chceme informaci předat dál, ale nevíme, jak to říci, Klasickou poradou pracovního týmu se ředitelky vybraných mateřských škol snaží zpříjemnit příjemným prostředím, malým občerstvením, nenucenou optimistickou náladou, volnou debatou. Cílem obou vedení mateřských škol je efektivní týmová práce, kde se vyřeší nějaké zadání, úkol nebo projekt, poskytne se zpětná vazba, předají se dál určité informace, poradí se dalších možných krocích, které vedou ke zdárnému dotažení cíle. Obě ředitelky mateřských škol většinou vedou tzv. strukturovanou řízenou diskusi, kdy si předem připravují jednotlivé body k vyřešení, poradí bodů dodržují tak, jak si ho připravily. Obě ředitelky vybraných mateřských škol dodržují pravidla pozitivní komunikace, snaží se vyvarovat skákání do řeči, hádek, netolerance, nedostatku motivace, odmítání a srážení nápadů ostatních kolegyň, naopak zapojují všechny kolegyně do debaty, respektují názory všech, vyslechnou si vždy nové nápady, ke kterým poté řeknou vlastní názor, i když ne vždy je pozitivní (Kaňáková, 2008)

Ředitelky se drží při svých poradách hlavně spokojenosti všech účastníků. Mezi výsledky porad nepatří jen to, co na nich bylo dohodnuto, ale i vztah, který k dohodnutému účastnice porady mají. Zde funguje pyramida spokojenosti, která je věcná, procesní a osobní. Spokojenost věcná je nejsnáze uchopitelná, pro obě strany účastníci se porady je přijatelná v rámci mezí. Spokojenost profesní souvisí s tím, zda způsob, jakým se došlo k výsledku

porady byl poctivý, spravedlivý a přijatelný. Spokojenost osobní je spojena hlavně s tím, zda konkrétní účastník porady hrál svoji roli důstojně, zda ho takto vnímali i ostatní účastníci porady (Plamínek, 2012). Ředitelka veřejné mateřské školy vždy volí před začátkem porady zapisovatele, který zaznamenává výsledky a průběh porady. Určený zapisovatel si postupně dělá poznámky ke každému tématu probraného bodu a poté vytvoří kompletní zápis, který následující den podepíší všichni účastníci porady. Ředitelka soukromé mateřské školy si zápisy z porad zapisuje vždy sama. (Výroční zpráva)

4.2 Analýza silných a slabých stránek vybraných mateřských škol

Následná analýza týkající se souhrnně obou vybraných institucí, soukromé a veřejné mateřské školy popisuje silné a slabé stránky, hrozby jak z vnitřního, tak z vnějšího prostředí, informace nejsou zpracovány do SWAT analýzy, pouze informují o oblastech, které se týkají změn v demografickém vývoji dané lokality. Mezi hlavními silnými stránkami veřejné mateřské školy je především dobrá pověst školy, dostupnost zařízení v centru města, probíhající modernizace budovy a rekonstrukce školní zahrady, nové venkovní herní prvky, kvalita vzdělání pedagogických pracovníků, široká nabídka mimoškolních a školních aktivit, prezentace na veřejnosti a postupná rekonstrukce druhé budovy, která tu původní časem nahradí a vzniknou tak větší prostory pro jednotlivé třídy, kuchyň i zázemí školy. Slabými stránkami jsou zde převážně nemožnost bezbariérové úpravy, protože se jedná o komplex starší budovy z první poloviny 20. století a celkově dispoziční řešení budovy tyto změny neumožňuje, dále pak vysoké investiční náklady na rozšíření kapacity školy, nepříznivá ekonomická situace v regionu. Jako využití příležitosti pro vybranou veřejnou školu se zde může chápat zapojení místních firem do sponzoringu, čehož škola využívá, dále pak zapojení do regionálních projektů, čímž škola zviditelní rovněž své preference a hrozbou může být samozřejmě nepříznivý demografický vývoj, ať už pokles či růst počtu dětí, který by v budoucnu ale mohla vyřešit rekonstrukce druhé budovy a kapacity tak navýšit. Mezi silnými stránkami soukromé školy je hlavně prostředí školy, ve kterém se zařízení nachází. Tato mateřská škola je umístěna přímo v parku poblíž železniční stanice, proto z hlediska dopravní dostupnosti ji mohou využívat i rodiny s dětmi dojíždějícími např. z okolních obcí, dále má škola rovněž výbornou pověst, akreditované pedagogy, nepřeborné množství

školních i mimoškolních aktivit. Slabými stránky soukromé mateřské školy je vyšší školné, které si určuje sama mateřská škola, nepříliš dobrá pověst tamních pedagogických pracovníků, menší dostupnost informací na webových stránkách školy a delší vzdálenost od centru města, veřejných sportovišť a míst jako Městská knihovna, Divadlo Vrchlického a ostatní místa navštěvována mateřskými školami. Jako příležitosti k lepší budoucnosti této instituce mohou využít efektivnější komunikaci s vnějším prostředím, zlepšení propagace mateřské školy např. na sociálních sítích a hrozby jsou vnímány především z nepříznivého demografického vývoje, budoucími možnostmi např. stavebních úprav zařízení, snížení počtu zájemců o tuto instituci (ČŠI, Výroční zpráva).

4.3 Výzkumný cíl

Cílem této práce je zjistit, jakým způsobem ovlivňují demografické změny koncepci rozvoje vybraných mateřských škol v ORP Louny a porovnat přístupy těchto institucí. K úspěšnému naplnění výzkumného cíle jsem stanovila tyto výzkumné otázky:

1. Jak ovlivňují demografické změny provoz dvou vybraných mateřských škol v ORP Louny?
2. Jak tyto změny ovlivňují úroveň vzdělávání vybraných mateřských škol?
3. Jak reagují mateřské školy na demografické změny v kontextu jejich koncepce rozvoje?

4.4 Proces a harmonogram výzkumu

Výzkum probíhal v časovém rozvržení od listopadu 2023 do konce února 2024 ve dvou mateřských školách v Lounech, ve státní mateřské škole, ve které jsem rovněž již devátým rokem učitelkou a následně v privátní mateřské škole. Obě tyto mateřské školy patří mezi nejvyhledávanější ve městě, převážně díky své vynikající pověsti, úzce spolu spolupracují v rámci sdílení pedagogického procesu, společných projektech a akcích pořádaných městem. Vynikající pozice těchto školských zařízení byla jedním z kritérií, proč jsem si právě tyto

dvě mateřské školy vybrala pro svůj výzkum. Velmi přátelské a vstřícné přístupy obou vedoucích pracovníků byly velmi pozitivním prvkem celého procesu a kladně hodnotím komunikaci ze stran paní ředitelky veřejné mateřské školy, která mi doporučila pro můj výzkum a porovnávání právě tuto privátní mateřskou školu. Kapacita veřejné mateřské školy je 95 dětí, kapacita privátní mateřské školy 71 dětí. Každoročně jsou naplněny kapacity obou institucí. V první fázi výzkumu byly osobně požádány jednotlivě obě paní ředitelky o spolupráci, bylo jim vysvětleno, čeho se výzkum týká a jakým způsobem budeme spolupracovat. Tato oznamovací fáze proběhla začátkem měsíce listopadu, tak aby paní ředitelky měly dostatečně mnoho času a mohly si udělat volný prostor pro následné rozhovory v již tak už plném diáři. Následně během února 2024 jsme si telefonicky potvrdily termíny rozhovorů, které se konaly vždy v ředitelně dané mateřské školy a paním ředitelkám byly zaslány emailem s obsahem rozhovorových otázek, tak, aby se mohly na naše osobní setkání připravit, rozhovorové otázky předem prostudovat a následně poslední týden v únoru se uskutečnily strukturované rozhovory s oběma ředitelkami daných institucí na půdě jejich mateřských škol. Paní ředitelky souhlasily s touto formou rozhovorů, kdy tedy na přímé otázky přímo odpovídaly, vzhledem k časové tísní jsme nevolily postup polostrukturovaných rozhovorů. Po souhlase obou vedoucích pracovníků rozhovory byly nahrávány na diktafon, byly dodrženy veškeré formy anonymizace. V další fázi byly nahrané rozhovory vyhodnoceny.

4.5 Metody sběru dat

Jako metodu pro získávání dat jsem použila strukturované rozhovory, které se uskutečnily po předchozí domluvě s paní ředitelkou veřejné a následně privátní mateřské školy v časovém horizontu 14 dní. Tato metoda patří mezi základní, spolu s procesem pozorování.

Švaříček (Švaříček a Šedová, 2007) definují rozhovor jako *“ nestandardizované dotazování jednoho účastníka rozhovoru zpravidla jedním výzkumníkem pomocí několika otevřených otázek. “* dopředu, jsme se dohodly, že rozhovory nebudeme předem zkoušet, jak bývá doporučeno, obě respondentky se na otázky připravily, shlédly také moji krátkou prezentaci bakalářské práce a souhlasily s osobním setkáním, na kterém byly rozhovory následně uskutečněny a zároveň nahrávány na diktafon pro lepší zachování dat k pozdějšímu

vyhodnocení. Rozhovory byly zároveň příjemným osobním setkáním, které umožnilo bližší, individuálnější přístup a maximální možný prostor a také volnost pro odpovědi respondentek. Pro získání respondentů jsem využila tzv. metodu sněhové koule (Hendl, 2016), kdy mi paní ředitelka veřejné mateřské školy doporučila druhého respondenta, ředitelku privátní mateřské školy, abych ji rovněž oslovila v rámci mého výzkumu na základě několikaleté vzájemné spolupráce mezi těmito dvěma institucemi.

5 Výsledky výzkumného šetření

5.1 Rozhovory

Tato podkapitola se věnuje výsledkům výzkumného šetření na základě poskytnutých strukturovaných rozhovorů s řídicími pracovníci vybraných mateřských škol. Pro kvalitnější uchování dat z rozhovorů jsem provedla doslovný přepis technikou doslovné transkripce (Švaříček a Šedřová, 2007, s.181). Poté jsem uskutečnila následné otevřené kódování, kategorizaci dat a hledala jsem vzájemné vztahy mezi kategoriemi a zkoumaným jevem dle metodiky (Svobodová, online, 2020). U kategorizace a kódování provedených rozhovorů jsem se držela následných postupů – nejprve jsem v doslovném přepisu identifikovala hlavní témata, která se zde objevují a kódy rozčlenila do kategorií týkajících se tématu výzkumu, ve kterých jsem porovnávala vztahy nebo podobnosti mezi nimi. Kategorie vznikly celkem čtyři a rozdělila jsem je následovně:

- Přístupy řídicích pracovníků v důsledku vlivu demografie
- Flexibilita a přizpůsobení se změnám
- Složení personálu v důsledku demografických změn
- Úpravy vzdělávacích programů v důsledku změn

1. Jak ovlivňují demografické změny provoz ve vaší mateřské škole?

Respondenti se shodli, že demografické změny ani jednu z těchto vybraných mateřských škol v zásadě nijak neovlivňují. Veřejná mateřská škola má na rozdíl od privátní výhodu v možnosti rozšiřovat fyzicky kapacitu, protože disponuje s prostory, které může využít. Obě vedoucí pracovníce se shodují, že v případě poklesu zájemců jsou nuceny třídy kapacitně zmenšovat, dále pak jsou schopny velice rychle a efektivně reagovat na změny, které v důsledku demografických změn mohou nastat. Obě ředitelky jsou velmi zkušené a mají několik let praxe ve školství a ve svém oboru, tudíž jsou schopny strategicky efektivně rozhodovat, tak, aby to bylo v zájmu všech zúčastněných.

2. Jak tyto změny ovlivňují úroveň vzdělanosti a vzdělávání ve vaší instituci?

Zde se respondenti shodují, ve většině názorů, snaží se udržovat úroveň vzdělávání na stále stejné úrovni, efektivně se přizpůsobovat změnám, v případě navýšení kapacity je ředitelka veřejné mateřské školy schopna otevřít novou třídu, pokud je to v možnostech, ředitelka privátní školy tuto možnost nemá, a proto to vidí jako možné negativum. Shodují se v potřebách zajistit v případě nárůstu dětí se speciálními vzdělávacími potřebami adekvátního pedagoga se specializací. Privátní mateřská škola se až v krajních případech uchyluje v případě snížení počtu zájemců ke zvýšení školného. Obě tyto instituce ale dopady demografických vlivů efektivně vždy řeší a to např. dalším vzděláváním pedagogických pracovníků, v obou institucích pracuje výhradně ženský kolektiv. DVPP je jednou z priorit těchto mateřských škol.

3. Jakým způsobem reagujete v rámci koncepce vaší mateřské školy na tyto změny?

Jakým způsobem reagují vybrané mateřské školy v rámci koncepce na tyto změny, odpověděly shodně obě ředitelky tím, že zatím vlivem demografických změn nemusely zasahovat do svých koncepcí, popř. měnit jakékoli vzdělávací plány a strategii koncepce.

4. Jaké jsou důsledky rostoucího počtu dětí na kapacitu vaší školy?

Důsledky rostoucího počtu zájemců do vybraných mateřských škol vnímá každá ředitelka jinak a zde se neshodují převážně v možnostech, jakým způsobem lze navýšit kapacitu. Privátní mateřská škola nemá dispoziční možnosti zvětšit prostor tříd, veřejná škola naopak tuto možnost má. Pro veřejnou školu je tedy ideálním způsobem, jak navýšit kapacitu, otevření nové třídy.

5. Jak demografické změny ovlivňují složení vašeho personálu?

Složení personálu v důsledku demografických změn řeší obě ředitelky vybraných mateřských škol podobným způsobem. U veřejné mateřské školy paní ředitelka vidí jako plus omlazování personálu novými pedagogickými pracovníky, které musí přijmout v důsledku nárůstu počtu dětí. V obou institucích shodně řeší problematiku nárůstu dětí se speciálními vzdělávacími potřebami náborem nových asistentů, popř. speciálních pedagogů, pokud je to v rámci jejich možností.

6. „Jak reagujete na potřeby různorodých typů dětí v důsledku demografických změn?“

K této otázce se obě ředitelky sešly kladně hlavně v problematice poskytování individuálního vzdělávání pro děti se speciálními potřeby, k flexibilitě a úpravám vzdělávacích programů, v případě veřejné mateřské školy paní ředitelka umí reagovat na poptávku zájemců pro děti mladší tří let, dokáže pro ně zajistit chůvu, tehdy, kdy je volná kapacita míst v mateřské škole. Podobně reaguje i ředitelka privátní mateřské školy, pokud ji kapacita umožňuje přijmout dítě mladší dvou let, je schopna zařídit odpovědnou osobu – chůvu k tomuto dítěti. Obě vedoucí pracovnice se snaží vždy vyhovět maximálně potencionálním zájemcům, rodičům, pokud je to v jejich možnostech.

7. Ovlivňují migrační toky váš vzdělávací systém, koncepci a její úpravy?

V případě veřejné mateřské školy, zde paní ředitelka nepocítuje žádné citelné změny týkající se migračních toků, které by mohly ovlivnit vzdělávací systém, popř. koncepci veřejné instituce. Případné změny dokáže operativně řešit za provozu. Privátní mateřská škola také dosud nezaznamenala nijak výrazné změny týkajících se migračních toků, ale průběžně připravuje své pedagogické pracovnice na možnou eventualitu v rámci těchto změn, tak, aby byly schopné změny implementovat do pedagogického procesu v případě nutnosti.

8. Jak by měly být vzdělávací programy upraveny v důsledku demografických změn?

Společně se vedoucí pracovnice shodují na možných změnách vyžadujících např. řešení problémů dětí s OMJ, kde je potřeba zajistit odpovídajícího pedagogického pracovníka specializovaného na cizí jazyky, pokud jsou takové děti přijaty do mateřské školy. Ředitelka privátní školy se zaměřuje především na efektivní způsob úprav vlastního školního vzdělávacího programu. Veřejná mateřská škola se snaží vždy průběžně změny týkající se případných demografických změn začlenit do svého vzdělávacího plánu, tak aby výsledky vzdělávacího procesu nijak neovlivnily potřeby dětí a jejich individuality.

5.2 Vyhodnocení výzkumného řešení

Následující kapitola se věnuje zodpovězením výzkumných otázek.

1. Jak ovlivňují demografické změny provoz dvou vybraných mateřských v ORP Louny?

Na základě rozhovorů vedených ve veřejné mateřské škole a privátní mateřské škole bylo zjištěno, že obě tyto školské instituce za posledních pět let nezaznamenaly žádný výrazný nárůst nebo úbytek počtů dětí v důsledku demografických změn. Každá z těchto institucí pravidelně sleduje na základě veřejných průzkumů možné změny a je schopna reagovat rychle, v rámci svých možností. Veřejná mateřská škola v loňském roce navýšila kapacitu počtu dětí o 25, otevřela novou třídu, protože disponovala prostory vhodné k rekonstrukci a otevření kompletně nové třídy. V případě nižšího zájmu počtu dětí jsou obě mateřské školy připraveny reagovat na tyto změny, snížením možné kapacity. Obě tyto instituce zatím žádný takový problém, který se týká chodu školy neřešily, zájem o obě školy je stálý, neměnný. Pokud tedy dojde důsledkem demografických změn ke snižování kapacit v těchto školách, jsou vedoucí pracovníci schopni reagovat, popř. hledat alternativní možnosti, přehodnotit provozní náklady. V případě velkého zájmu počtu dětí může např. veřejná mateřská škola nabídnout náhradní variantu umístění dítěte, a to do sloučené mateřské školy, která je její součástí. Mateřské školy v důsledku demografických změn, převážně na trhu práce a v rámci spolupráce s rodiči, změnilly a přizpůsobily otevírací dobu pracujícím zákonným zástupcům, tak aby vyšly vstříc jejich možnostem ve vyzvedávání dětí. S demografickými změnami se obě vybrané mateřské školy vyrovnávají adekvátně, v souladu s možnostmi dané instituce tak, aby splňovaly nadále plně svoji funkci.

2. Jak tyto změny ovlivňují úroveň vzdělávání vybraných mateřských škol?

Obě vzdělávací instituce se snaží zachovávat stejnou úroveň vzdělávání, svůj školní vzdělávací program za posledních pět let nemusely přepracovávat, neustále se snaží přizpůsobovat se ve svých programech potřebám všech jedinců a posilují podporu programů pro děti se speciálními vzdělávacími potřebami. V případě volných kapacit jsou připraveny přijímat do svých škol děti mladší tří let a zajišťovat k nim odpovídající kvalifikovanou osobu – chůvu. V případě změn jsou flexibilní, jsou schopné v krátkodobém časovém úseku přizpůsobit svůj vzdělávací program a pravidelně posílají své pedagogické pracovníky na

vzdělávací kurzy DVPP, podporují tak jejich profesní a vzdělávací růst, neustále nabízí příležitosti k dalšímu vzdělávání a specializaci, kterou v rámci školního vzdělávacího procesu mohou využít. Nicméně demografické změny nijak neovlivnily vzdělávací procesy v těchto institucích. V důsledku vysoké konkurence jiných školských institucí se snaží obnovovat různé vzdělávací metody, které odpovídají současným trendům, posilují dovednosti dětí a účastní se na rozmanitých projektech, kterými rovněž přispívají k propagaci svých mateřských škol. Potřeba specializace vzhledem k nárůstu kulturních a jazykových odlišností během posledních pěti let neovlivnila úroveň vzdělávání žádné z vybraných institucí.

3. Jak reagují mateřské školy na demografické změny v kontextu jejich koncepce rozvoje?

V kontextu koncepce rozvoje vybraných mateřských škol se tyto instituce flexibilně a pružně přizpůsobují demografickým změnám a to např. neustálým rozšiřováním nabídek programů organizovaných jednak danými institucemi, ale také přidruženými veřejnými organizacemi, se kterými školy neustále spolupracují, snaží se tak být v nepřetržitém kontaktu s širokou veřejností, se zřizovatelem, zapojují se do potřeb místních komunit, reagují tak na místní demografické změny. Upravují své koncepce tak, aby odpovídaly potřebám nejen dětí, ale určovaly i identitu dané školy, její potřeby, hodnoty a cíle. Koncepci školy přizpůsobují tak, aby byla schopna vyvíjet se v souladu s možnými demografickými změnami a tomu přizpůsobují i strategii výuky. Reagovat na změny dokáží za chodu, plném provozu školy. Obě školské instituce připravují své zaměstnance na možné změny, aby byli schopni eventuální změny začlenit jednak do vzdělávacího procesu ale také do běžného provozu školy.

5.3 Vyhodnocení dosažení hlavního cíle

Cíl této bakalářské práce: „Hlavním výzkumným cílem práce bylo zjistit, jakým způsobem ovlivňují demografické změny koncepci rozvoje vybraných mateřských škol v ORP Louny a porovnávat přístupy těchto dvou institucí. Tento cíl byl zkoumán pomocí kvalitativního výzkumu, v němž formou strukturovaných rozhovorů odpovídaly dvě vedoucí pracovnice veřejné a privátní mateřské školy v Lounech na rozhovorové otázky směřující k dosažení hlavního cíle. Odpovědi na otázky byly následně porovnávány, výsledky byly vyhodnoceny. a v kapitole vyhodnocení výzkumného šetření objasněny. Cíle této bakalářské práce byly dosaženy, za silnou stránku považuji hlavně velmi vstřícnou spolupráci na rozhovorech s ředitelkami vybraných institucí, srozumitelnost v naší vzájemné komunikaci, která vedla k pochopení dané problematiky. Jako slabou stránku výzkumu považuji vlastní nižší orientační schopnosti v oblasti zkoumaných jevů týkajících se demografie a tato zkušenost bude pro mě motivací do budoucna k získání dalších příležitostí k mému profesnímu rozvoji.

Závěr

Pro svoji bakalářskou práci jsem si vybrala téma týkající se demografických změn a jejich vlivů souvisejících s koncepcí vybraných škol v ORP Louny, porovnávala jsem přístupy veřejné a privátní mateřské školy, jakým způsobem tyto změny ovlivňují chod těchto vybraných mateřských škol, jak přímo zasahují tyto změny do vzdělávacího programu škol a jak se tyto instituce vypořádávají se změnami, dokážou s nimi pracovat, jsou schopné implementovat potřebné změny do svých školních programů. Cílem práce bylo zjistit, jakým způsobem ovlivňují demografické změny koncepci rozvoje vybraných mateřských škol v ORP Louny a porovnat přístupy těchto institucí. K úspěšnému dosažení cíle mé práce jsem stanovila tyto výzkumné otázky:

- Jak ovlivňují demografické změny provoz dvou vybraných mateřských škol v ORP Louny?
- Jak tyto změny ovlivňují úroveň vzdělávání vybraných mateřských škol?
- Jak reagují mateřské školy na demografické změny v kontextu jejich koncepce rozvoje?

V teoretické části jsem se věnovala popisu demografických jevů na území ORP Louny, jakým způsobem tyto změny ovlivňují např. počty dětí v mateřských školách na Lounsku a jakým směrem se demografie na Lounsku vyvíjí. Zaměřovala jsem se hlavně na výzkum dat souvisejícím s posledními pěti lety, tedy dobu posledního volebního období přímo zaměřené na vybrané mateřské školy, které jsem podrobněji popsala v kapitolách teorie. Demografické změny v mnoha směrech ovlivňují chod vybraných mateřských škol a zajímal mě rozlišný postoj dvou institucí z veřejného a privátního sektoru. Zjistila jsem, že v mnoha směrech se tyto dvě instituce scházejí ve svých přístupech a postojích a k problematice vlivu demografických změn se staví velmi kladně, snaží se přistupovat k těmto změnám s nadhledem, tak, aby byly schopny tyto změny aplikovat v případě potřeby a zájmu do svých plánů a strategií a nenarušily tím významně chod a provoz vybraných škol. Výzkumná část bakalářské práce už podrobněji rozebírá a porovnává přístupy těchto dvou institucí, získává data na základě strukturovaných rozhovorů uskutečněných v daných vybraných školských zařízeních. Dle získaných materiálů výzkumného šetření lze usoudit, že demografické vlivy ovlivňují několik prvků souvisejících s chodem mateřských škol a

zároveň s výchovně vzdělávacím procesem vybraných institucí. Mezi ně zajisté patří i potřeby učitelů a personálu daných škol, jejich podpory v dalším vzdělávání, týkajících se možných demografických změn. Z uskutečněného výzkumu vyplynulo doporučení pro vybrané školy, týkající se praktické implementace změn souvisejících s demografickými změnami, navrhuje především efektivnější spolupráci v rámci celého kolektivu pedagogických pracovníků obou školských zařízení a doporučuje reagovat na změny ovlivněné demografickými vlivy s větším časovým předstihem, neustále monitorovat dění a situaci, která může nastat vlivem demografických změn, dále doporučuje zefektivnit užší spolupráci se zřizovatelem, intenzivněji promýšlet dopředu možné dopady a jejich následné konkrétní řešení v rámci organizace. Zaměřit se na komplexní přístup v rámci plánování, školy by si měly vypracovat konkrétní plány, které by zmírňovaly případný dopad v rámci demografických trendů.

Seznam použitých informačních zdrojů

ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S., 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7

BEČVÁŘOVÁ, Z., 2010. *Kvalita, strategie a efektivita v řízení mateřské školy*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-221-8

BENEŠOVÁ, D., 2013. *Gerontagogika*. Praha: Univerzita Jana Ámose Komenského. ISBN 978-80-7452-039-6

Databáze demografických údajů obcí [Online] 2024

Dostupné z: <https://czso.cz/csu/czso/databaze-demograficky-udaju-za-obce-cr>

HENDL, J., 2008. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-485-4

HULÍK, V. a TESÁRKOVÁ, K., 2009. *Dopady demografického vývoje na vzdělávací soustavu v České republice*. Praha: Orbis Scholae. ISSN 1802-4637

Pedagogická diagnostika ISOPHI [Online] 2022. Dostupné z : <https://www.isophi.cz/>

KALIBOVÁ, K., 2009. *Demografie (nejen) pro demografy*. 3.vyd. Praha: Slon. ISBN 978-80-7419-012-4

KLUFOVÁ, R. a POLÁKOVÁ, Z., 2010. *Demografické metody a analýzy*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-546-5

LHOTKOVÁ, I., TROJAN, V. a KITZBERGER, J., 2012. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-899-2

Městský úřad Louny, školský odbor [Online] 2024 Dostupné z: <https://mulouny.cz/cs/mestsky-urad/odbory-mestskeho-uradu/odbor-skolstvi-kultury-a-sportu>

MUŽÍK, J., 2010. *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-581-6

PLAMÍNEK, J., 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4401-8 (ePub)

Předškolní výchova a vzdělávání a její další vývoj v České republice v mezinárodním kontextu [Online] 2004 [vid. 2023-12-20] Dostupné z: <https://www.npi.cz/odborne-clanky-predskolni-vzdelavani>

PUNCH, K., 2015. *Úspěšný návrh výzkumu*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0980-5

SVOBODOVÁ, Z., 2023. *Základy metodologie*. 2.vyd. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta. ISBN 978-80-7603-589-8

SYSLOVÁ, Z. a kol. 2015. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-859-8

Statistické údaje o počtu dětí v mateřských školách na Lounsku [Online] 2024

Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/skoly-a-skolska-zarizeni>

Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+ [Online] Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/strategie-2030>

TROJANOVÁ, I., 2017. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. 2.vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-842-1

VETEŠKA, J., SVOBODOVÁ, Z. a TURECKIOVÁ, M., 2022. *Školský management, konceptualizace klíčové oblasti oboru*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta. ISBN 978-80-7603-348-1

VEBER, J., 2021. *Management: základy, postupy, soudobé trendy*. 1.vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-69-9

Seznam příloh

Příloha č. 1 - souhlas s pořízením audiozáznamu

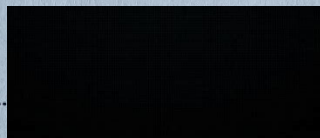
Příloha č. 2 – souhlas s pořízením audiozáznamu

Příloha č. 1- Souhlas s pořízením audiozáznamu

Příloha č.1: souhlas s pořízením audiozáznamu

Udělují souhlas s pořízením audiozáznamu rozhovoru, který jsem poskytla Evě Pelikánové za účelem získání informací, které využije ve své bakalářské práci – Jak ovlivňují demografické změny koncepci rozvoje vybraných mateřských škol v ORP Louny. Souhlasím s jeho následným zpracováním se zaručením přísné anonymity.

v. LOUANECH..... Dne 19.2.2024 Podpis.....



Příloha č.2 – souhlas s pořízením audiozáznamu

Příloha č.2: souhlas s pořízením audiozáznamu

Udělují souhlas s pořízením audiozáznamu rozhovoru, který jsem poskytla Evě Pelikánové za účelem získání informací, které využije ve své bakalářské práci – Jak ovlivňují demografické změny koncepci rozvoje vybraných mateřských škol v ORP Louny. Souhlasím s jeho následným zpracováním se zaručením přísné anonymity.

V LOUNECH Dne 21.2.2024 Podpis

