

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

Strategický rozvojový plán školy

Strategie School Development Plan

Bakalářská diplomová práce

Jiřina Provazníková

Vedoucí bakalářské diplomové práce: prof. PhDr. Dušan Šimek

Olomouc 2014

Prohlašuji, že jsem tuto závěrečnou bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a další použité zdroje.

V Praze, dne 22.3. 2014

.....

vlastnoruční podpis

Chtěla bych tímto poděkovat prof. PhDr. Dušanu Šimkovi za odborné vedení, cenné rady a pomoc při tvorbě této bakalářské práce a své dceři Kateřině za morální podporu.

Anotace

Příjmení a jméno autora: Jiřina Provazníková

Název katedry a fakulty: Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci, katedra sociologie, andragogiky a kulturní andropologie

Název práce: Strategický rozvojový plán školy

Počet znaků: 73 427

Počet příloh: 4

Počet titulů použité literatury: 20

Klíčová slova: strategické analýzy, strategické cíle, strategický dokument, strategické plánování, strategický rozvojový plán, strategické řízení, případová studie

Charakteristika práce: Bakalářská práce se věnuje vytvoření strategického rozvojového plánu konkrétní mateřské školy, směřujícího ke zjištění míry důležitosti logopedie dané organizace a nastiňuje cestu jejího dalšího rozvoje. V teoretické části jsou popsány základní cíle předškolního vzdělávání, pojmy z oblasti strategického řízení, plánování, včetně vhodných metod strategické analýzy školy. Výstupem je na základě těchto teoretických východisek vytvoření modelového strategického rozvojového plánu školy s případovou studií z oblasti logopedické péče.

Annotation

Name a surname of the author: Jiřina Provazníková

Name of the department and faculty: Philosophical faculty of Palacky University in Olomouc, Department of Sociology, Andragogy and Cultural Anthropology

Title of the work: Strategic Development Plan of the School

Number of characters: 73 427

Number of attachments: 4

Number of titles in the bibliography: 20

Key words: strategic document, strategic management, strategic planning, strategic analysis, strategic development plan, strategic aims, strategy, case study.

Characteristics of the work: This bachelor's thesis deals with the issue of the creation of a strategic development plan of the particular kindergarten. The plan aims to determine the importance of speech therapy at the organization and outlines the way for its further development. The theoretical part describes basic objectives of pre – school education, concepts of strategic management, planning, including appropriate methods of strategic analysis of the school. The output is based on these theoretical foundations to create a model of the strategic development of the school together with the case study in the field of speech therapy.

OBSAH

Úvod	08
1. Pojetí a cíle předškolního vzdělávání.....	10
1.1 Cíle předškolního vzdělávání podle Dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky 2011-2015.....	10
1.2 Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy hlavního města Prahy 2012-2016.....	11
1.3 Vzdělávací cíle v Rámcovém vzdělávacím programu pro předškolní vzdělávání.....	12
2. Strategické řízení.....	15
3. Strategické plánování.....	17
4. Strategická analýza.....	20
4.1 Analýza nepřímých vlivů vnějšího okolí organizace – makroprostředí...	21
4.2 Analýza přímých vlivů vnějšího okolí organizace - mikroprostředí.....	21
4.3 Analýza vnitřních zdrojů a schopností organizace.....	22
4.4 Závěrečné analýzy.....	23
5. Formulování strategických cílů	25
6. Formulace strategií a jejich klasifikace.....	27
6.1 Obecné strategické alternativy.....	29
6.2 Strategie produkt/trh.....	29
6.3 Porterovy strategie zaměřené na produkt.....	30
6.4 Konkurenční strategie.....	31
7. Struktura strategického rozvojového plánu.....	32
8. Strategický rozvojový plán Mateřské školy Praha 10, Mládežnická.....	33
8.1 Realizační resumé.....	33
8.2 Charakteristika školy.....	36
8.3 Organizační struktura, personální zajištění, styl vedení.....	38
8.4 Přehled základních výsledků a závěrů strategických analýz.....	39
8.4.1 Situační analýzy, hodnocení.....	39
8.4.2 Strategické cíle.....	47
8.4.3 Výběr a určení strategií.....	48
9. Případová studie.....	49
9.1 Anamnéza dítěte, adaptace, motorický vývoj, komunikace.....	49
9.2 Vymezení pojmu opožděný vývoj řeči x dyslalie.....	50
9.3 Vlastní šetření.....	51
Závěr	53

Seznam použité literatury.....	54
Internetové zdroje.....	56
Použitá dokumentace školy.....	56
Seznam použitých schémat a tabulek.....	57
Seznam příloh.....	58

ÚVOD

Podnik, který chce v dnešním prostředí tržní ekonomiky nejen přežít, ale zároveň se dále úspěšně rozvíjet, musí stále více reagovat na celou řadu změn, pružně se jim přizpůsobovat, hodnotit je a ve svém řízení je umět uplatňovat. V současném období společenské a hospodářské nestability se tak stává strategický management základem úspěchu organizace, neboť jde o cílený promyšlený vývoj na dlouhou dobu dopředu. Zatímco před rokem 1990 šlo v systému centrálního řízení především o zajištění plánované výroby a strategické řízení se odehrávalo v podstatě na vládní úrovni, v současném období se nejen podnikatelská sféra, ale i oblast školství nachází ve zcela odlišném postavení.

Právní subjektivita umožnila ředitelům škol sice samostatně rozhodovat, ale zároveň je donutila zodpovídat se za své výsledky, zabývat se vývojovými trendy, realizovat je v praxi a pokud chtěli, aby jejich škola fungovala co nejefektivněji, museli se umět i těmto změnám postupně přizpůsobovat. Dalo by se tedy předpokládat, že strategické řízení je součástí každé školy a rozvojový plán své instituce zná každý pedagog.

Bohužel ještě v současné době je pro řadu českých škol typická velká setrvačnost. Učitelé, často i vedení lpí na tradičním přístupu, ignorují svět mimo budovu školy, aniž by si uvědomili, jak rychle se mění ekonomické podmínky a potřeba společnosti po vzdělávacích službách. Nemusí to být ani neschopností managementu změny předvídat nebo na ně adekvátně reagovat, často je to neochota zaběhlé školské stereotypy vůbec měnit a chápat školu jako právní subjekt, jehož vzdělávací program musí vycházet z potřeby společnosti a pracovního trhu.

Pojem plánování školám ale cizí není – každá škola plánuje svůj roční rozpočet, vedení sestavuje harmonogram školního roku, plánuje rozvrh služeb, dovolených. Dále je však situace velmi odlišná. Pokud to mohu posoudit v městské části Praha 10, kde řadu let působím jako ředitelka mateřské školy, jen několik základních škol má vypracovaný strategický rozvojový plán, často je však pouze formální záležitostí a bohužel není pro management školy důležitým nástrojem pro její další rozvoj. V předškolních zařízeních je situace ještě horší, z dvaceti „mateřinek“ má téměř každá školní vzdělávací program na velmi dobré úrovni, s kvalitním strategickým rozvojovým plánem jsem se však u žádné z nich nesetkala.

To byl také jeden z důvodů, proč jsem si zvolila toto téma bakalářské práce - možná být první a zároveň nejlepší, zejména však vypracovat dobrý strategický rozvojový plán, na základě analýz zjistit cestu dalšího rozvoje a už nyní, v období „naplněnosti mateřinek“ být připravena na dobu, kdy budeme opět o děti bojovat.

Snažit se předvídat, o co bude mezi rodiči v budoucnosti největší zájem, jaké jim nabídnout vzdělávací programy, jak se odlišit od konkurence. Neboť na rozdíl od některých ředitelek předškolních zařízení jsem přesvědčena, že marketingové řízení školy je v praxi úspěšné, konkurence mezi mateřskými školami existuje a postupem času se bude ještě zvyšovat. Dalším důvodem byla před několika lety návštěva české školní inspekce, která vedle lyžařského výcviku především vysoce hodnotila kvalitní logopedickou práci a navrhla vedení naší školy zaměřit se do budoucna na tuto činnost a pokusit se tím odlišit vzdělávací program od ostatních mateřských škol.

Cílem práce tedy bylo prostřednictvím zkoumání vnějších a vnitřních faktorů konkrétní školy vytvořit nejen typický rozvojový plán, ale vytvořit dobrý strategický rozvojový plán školy, který by byl zejména praktickým přínosem pro řídicí práci.

Proto jsem v první kapitole vymezila základní cíle předškolní výchovy podle Rámcového vzdělávacího programu a dlouhodobých strategických dokumentů ČR a hl. města Prahy. **Protože mi v této práci šlo o zjištění míry důležitosti logopedické prevence, zaměřila jsem tyto cíle na tuto oblast a jejich provázanost u jednotlivých dokumentů.** Tím jsem se zároveň snažila odlišit tuto bakalářskou práci od podobných prací tohoto typu. V dalších kapitolách objasňuji základní pojmy a teoretická východiska z oblasti strategického řízení, strategického plánování, popisují užité strategické analýzy, které jsou následně použity v praktické části. Teoretická část zahrnuje dále charakteristiku strategií organizace a v závěru model rozvojového plánu školy.

V kapitole osmé je již zpracován strategický rozvojový plán konkrétní mateřské školy, kde řadu let působím. Tento plán je zaměřen na modelové provedení strategických analýz, které jsou popsány v teoretické části, a jejich následné hodnocení a na formulování strategických cílů. Bakalářská práce je završena výběrem a určením vhodných strategií. Dalšími kroky, tedy vytvořením dílčích strategií, rozpracování operačních plánů do plánů implementace a následným hodnocením, jsem se vzhledem k rozsáhlé problematice již nezabývala.

Pro názornou ilustraci jsem však v poslední kapitole, v případové studii, zachytila konkrétním pozorováním a zdokumentováním práci klinické logopedky naší mateřské školy.

Teoretická část vycházela z poznatků a studia odborné literatury a jejich postupného uspořádání do stanovené podoby, při zpracování konkrétního strategického rozvojového plánu byla analyzována dokumentace školy - výroční zprávy, evaluační zprávy, hodnocení zřizovatele, ČŠI, zápisy z třídních schůzek, konzultace s logopedkou aj.). V neposlední řadě byly využity závěry z pedagogických rad a provozních porad, které se zabývaly otázkou rozvoje školy v budoucích letech.

1. Pojetí a cíle předškolního vzdělávání

V této kapitole, která je rozdělena do tří částí, objasním právní pojetí předškolního vzdělávání a uvedu cíle, které jsou obsaženy v nejdůležitějších státních dokumentech.

„Předškolní vzdělávání podporuje rozvoj osobnosti dítěte předškolního věku, podílí se na jeho zdravém citovém, rozumovém a tělesném rozvoji a na osvojení základních pravidel chování, základních životních hodnot a mezilidských vztahů. Předškolní vzdělávání vytváří základní předpoklady pro pokračování ve vzdělávání. Předškolní vzdělávání napomáhá vyrovnávat nerovnoměrnosti vývoje dětí před vstupem do základního vzdělávání a poskytuje speciálně pedagogickou péči dětem se speciálními vzdělávacími potřebami“ (Zákon č. 564/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, Školský zákon, v platném znění, § 33, odst.1)

Předškolní vzdělávání se uskutečňuje v mateřských školách, které by měly poskytovat dítěti odbornou péči, rozvíjet osobnost dítěte, jeho tělesný vývoj, pomoci dítěti v chápání okolního světa, motivovat ho k dalšímu poznávání, učení se žít ve společnosti ostatních, a to vždy za respektování individuálních zvláštností každého dítěte. Pedagogové v předškolních zařízeních se mohou věnovat také dětem se zdravotním postižením, sociálním znevýhodněním, dětem s nerovnoměrností ve vývoji a včasnou speciální péčí tak zlepšovat jejich vzdělávací možnosti.

1.1 Cíle předškolního vzdělávání podle Dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR 2011 – 2015

„Dlouhodobý záměr ČR je základem komunikace mezi centrem a kraji, vymezuje základní tendence a cíle dalšího vývoje regionálního školství, stanoví opatření na úrovni státu a vymezuje prostor pro konkrétní řešení na úrovni kraje, ty jsou podle potřeby dále rozváděny a konkretizovány v dlouhodobých záměrech jednotlivých krajů. Příprava obou úrovní zpracování dlouhodobých záměrů – centrální i krajské – je navzájem propojena: časově, postupem zpracování, časovými horizonty - jsou aktualizovány ve 4 letých intervalech, i strukturou“ (Dlouhodobý záměr vzdělávání ČR 2011, s. 4).

Jde tedy o důležitý strategický dokument MŠMT, který je zpracován na základě § 9 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (Školský zákon). V roce 2002 vycházel z Bílé knihy a další úpravy v roce 2005 a 2007 pokračovaly v její realizaci a aktualizovaly změny v oblasti vzdělávání.

Dlouhodobý záměr ČR pro oblast předškolního vzdělávání vymezuje na období 2012 - 2015 tyto základní cíle, opatření:

- pokračovat v podpoře realizace reformy na MŠ, zejména v oblasti dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků
- snížit administrativní zátěž mateřských škol zpřístupněním softwaru pro tvorbu a úpravy ŠVP
- zvýšit podporu mateřského jazyka ve vzdělávacích programech mateřských škol
- začlenit do programu jazykovou přípravu pedagogů tak, aby výuka mateřského jazyka byla co nejkvalitnější
- seznamovat děti přiměřeným způsobem s cizím jazykem
- pomocí opatření snížit počet dětí s odkladem školní docházky (DZV ČR 2011, s. 18)

1.2 Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy hlavního města Prahy 2012 - 2016

„Dlouhodobý záměr HMP 2012 – 2016 je zpracován v souladu se zákonem č.561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). Strukturu, obsah, postup zpracování a termíny předkládání a zveřejňování upravuje vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy, ve znění vyhlášky č. 225/2009 Sb.“ (DZ HMP 2012, s. 4).

Jde o strategický dokument hlavního města Prahy pro oblast vzdělávání, který navazuje na Dlouhodobý záměr HMP 2008 a ty z cílů, které v něm nebyly zcela naplněny, dále rozpracovává. Při zpracování se vycházelo zejména z Dlouhodobého záměru ČR 2011-2015, ale i z odborných publikací, Českého statistického úřadu a dalších dokumentů. Bylo využito i poznatků a odborných stanovisek ředitelů škol a školských zařízení. Velmi důležitým zdrojem jsou podklady zaslané jednotlivými MČ HMP/ tyto podklady jsou zpracovány na základě příspěvků ředitelů jednotlivých škol v příslušné městské části/, které ze zákona nemají povinnost tento dokument zpracovávat (DZ HMP 2012, str.4).

Třetí kapitola tohoto poměrně rozsáhlého dokumentu se zabývá **cíli předškolního vzdělávání:**

- otevírání nových tříd v mateřských školách, slučování mateřských škol se základními školami, povolení naplnění tříd na 28 dětí ve třídě
- organizační a finanční podpora učitelkám ze strany MČ k doplňování odborného, vysokoškolského a dalšího vzdělávání
- podpora výuky mateřského jazyka
- dotace výuky anglického jazyka pro předškoláky

- zřizování dalších logopedických tříd, podpora vzdělávání učitelů v oblasti logopedické péče a v oblasti speciální pedagogiky
- integrace dětí se zdravotním postižením do běžných tříd (DZ HMP 2012, s. 34)

Velká podpora hlavního města Prahy v tak důležité oblasti, jakým je výuka mateřského jazyka je evidentní a chválná. „Řeč má pro vývoj jedince mimořádný význam, protože ovlivňuje kvalitu myšlení, poznávání, učení, jeho orientaci a fungování v lidském společenství. Řeč je důležitá pro utváření sociálních vztahů, chování a postavení ve skupině. Dítě, které nemluví, nebo mluví nesrozumitelně, je v nevýhodě, je pro ně frustrující, že mu okolí nerozumí“ (Bednářová a Šmardová 2007, s.30).

Podle Bednářové a Šmardové může dále řečový handicap přinášet řadu obtíží v sociální interakci, jako je postavení a uplatnění ve skupině, navazování vztahů, může negativně ovlivňovat sebehodnocení, sebedůvěru dítěte, emoce, jeho zájmy, uspokojování potřeb, později i profesní růst či uplatnění v životě (Bednářová a Šmardová 2007, s. 30).

Polemikou by však mohla být dotace na podporu výuky cizího jazyka. „Dosud nikdo neprokázal, co si vlastně děti z výuky angličtiny po odchodu z mateřské školy odnášejí, ale zkušenosti ukazují, že je toho velmi málo. Děti se naučí odříkávat např. anglické názvy barev, ovoce, zvířat apod., nebo se naučí nějakou jednoduchou říkanku či písničku v angličtině, ale systematická znalost základů cizího jazyka to zdaleka není“ (Průcha a Koťátková 2013, s. 46).

1.3 Vzdělávací cíle v Rámcovém vzdělávacím programu pro předškolní vzdělávání

Podle Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání, státního kurikulárního dokumentu, jsou obecné záměry vzdělávání vyjádřeny pomocí cílů rámcových, výstupy pak v podobě klíčových kompetencí (RVP PP 2004, s. 8). Dokument je závazný pro všechny mateřské školy a musí z něho vycházet při tvorbě svých školních programů.

Úkolem rámcových cílů je „rozvíjet každé dítě po stránce fyzické, psychické i sociální a vést je tak, aby na konci svého předškolního období bylo jedinečnou a relativně samostatnou osobností, schopnou zvládat, pokud možno aktivně a s osobním uspokojením, takové nároky života, které jsou na ně běžně kladeny“ (RVP PP 2004, s. 8).

Tyto cíle vyjadřují nejen smysl předškolního vzdělávání, ale i přístup pedagoga k dítěti, který při různých činnostech během dne působí na dítě ve všech třech cílových

oblastech a svým přístupem a postoji může naplňování těchto cílů podporovat nebo naopak bránit.

Klíčové kompetence pak podle RVP PP vyjadřují soubor předpokládaných vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot, důležitých pro uplatnění a rozvoj každého dítěte. Tyto kompetence představují soubor výstupů, jejichž osvojení je dlouhodobý proces, který začíná právě v předškolním vzdělávání a následně pokračuje na vyšších stupních škol. V předškolním věku by měly být vytvořeny základy těchto klíčových kompetencí, které pokud jsou v tomto období dobré, mohou být předpokladem dalšího kladného rozvoje a vzdělávání dítěte, pokud jsou nedostatečné, mohou se stát naopak brzdou vývoje (RVP PP 2004, s.9).

Rámcové cíle se promítají do pěti vzdělávacích oblastí a získávají podobu cílů dílčích. Jejich průběžné naplňování směřuje k dosahování dílčích kompetencí, které jsou základem pro postupné budování kompetencí klíčových.

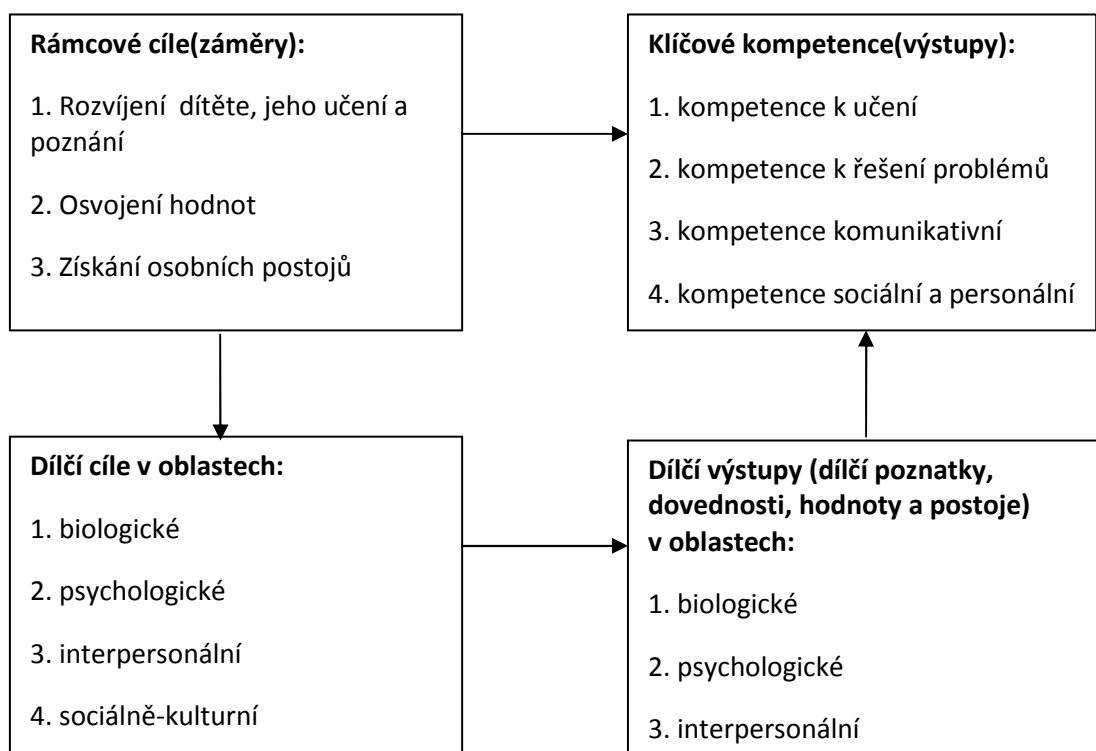


Schéma č. 1 : Vzdělávací cíle, upraveno podle RVP PP s. 8

Protože se v praktické části této bakalářské práce budu zabývat konkurenceschopností školy v oblasti logopedické péče, je dobré vědět, co všechno má dítě na konci předškolního dokázat. **Vzdělávací cíl „Jazyk a řeč“**, který je součástí oblasti psychologické, podle Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání stanovuje, že pedagog v mateřské škole má mimo jiné u dětí podporovat:

- rozvoj vnímání, naslouchání, porozumění, výslovnosti, vytváření pojmů, mluvního projevu, vyjadřování
- rozvoj verbálních i neverbálních komunikativních dovedností a kultivovaného projevu
- osvojení si poznatků a dovedností, které předcházejí psaní a čtení (RVP PP 2004, s. 14)

K tomu RVP PP konkrétně vymezuje očekávané výstupy, tedy to, co by měly děti před vstupem do základní školy zpravidla znát. Je to zejména dovednost správně vyslovovat, pojmenovat většinu toho, co ho obklopuje, vyjadřovat se samostatně ve vhodně formulovaných větách, umět vést rozhovor, učit se nová slova a aktivně je používat, naučit se zpaměti krátké texty, popsat skutečnou situaci nebo podle obrázků, poznat některá písmena, popř. slova, poznat své napsané jméno....

Podle Průchy a Kořátkové však často tyto cíle není možné v běžných mateřských školách naplňovat, ať už z důvodu přeplněnosti tříd v předškolních zařízeních, která neumožňuje učitelce se všem dětem individuálně věnovat, nebo z důvodu častého heterogenního uspořádání tříd, což způsobuje, že celý proces vzdělávání je pro pedagoga výrazně obtížnější než u skupiny dětí stejného věku (Průcha a Kořátková 2013, s. 43 – 44).

„Další otázkou je, jsou-li učitelky v mateřských školách schopny nedostatky a poruchy v řečovém a komunikačním vývoji dětí diagnostikovat, tj. odhalovat je a upozorňovat na ně“ (Průcha a Kořátková, 2013, s. 44).

„Na prahu posledního předškolního roku je nejvyšší čas k odborné konzultaci, pokud není výslovnost v pořádku. Nejdříve je třeba zjistit, jaká je příčina pomalých vývojových změn nebo nesprávného vývoje a podle toho se zařídit, aby redukce byla efektivní a přinášela pocit úspěchu. Volba pracoviště je plně v rukou rodičů, volba postupů pak v rukou zvoleného odborníka“ (Kutálková 2005, s. 88).

1. Strategické řízení

Jak jsem se již v úvodu práce zmínila, strategie se stala frekventovaným pojmem nejen u mezinárodních společností a ziskových organizací, ale v poslední době strategický management pronikl i do neziskové oblasti a stal se součástí řízení některých škol a školských zařízení.

Je proto s podivem, že neexistuje mezi odborníky jednotný názor, jak shodně definovat a chápat strategii, strategické řízení. Podle Hanzelkové a kol. „strategie vyjadřuje dlouhodobé cíle, které chce firma dosáhnout a postupy, kterými hodlá vytyčených cílů dosahovat“ (Hanzelková a kol. 2009, s. 3). Světlík zase chápe strategii vzdělávací instituce jako „zásadní rozhodnutí týkající se cílového trhu školy a k němu se vztahujícího marketingového mixu“ (Světlík 2009, s. 126).

„Strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy“ (Keřkovský, Vykypěl 2006, s. 8).

I přes různorodost názorů je strategie způsobem, jak bude organizace dosahovat strategických cílů.

Stejně tak strategické řízení definují jednotliví autoři různě. Marek a Kajml strategické řízení chápou „jako komplexní nástroj pro stanovení, co by vynakládané úsilí mělo přinést a jak může být dosaženo stanovených cílů“ (Marek a Kajml 2012, s. 89).

„Strategická analýza, definovaná strategie, implementace strategie a kontrola její realizace jsou základní části řízení, které by firma měla v rámci strategického řízení realizovat“ (Hanzelková a kol. 2009, s. 8). Podobně definuje strategické řízení i Keřkovský a Vykypěl: „V realitě je tedy strategické řízení kontinuálním procesem současně probíhajících činností“ (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 6) nebo Mallya: „Strategické řízení je proces, kterým se stanovuje vize a poslání organizace a vyvozují se z nich strategické cíle na základě strategické analýzy a trendů budoucího vývoje. Hledá a volí optimální strategii rozvoje firmy nebo jejich organizačních složek tak, aby byly efektivně využity zdroje společnosti v součinnosti s příležitostmi na trhu“ (Mallya 2005, s.1). I přes nejednotnost názorů však všechny výše uvedené definice kladou důraz na naplňování dlouhodobých, strategických cílů organizace, které vedou ke zvyšování její konkurenceschopnosti a výkonnosti.

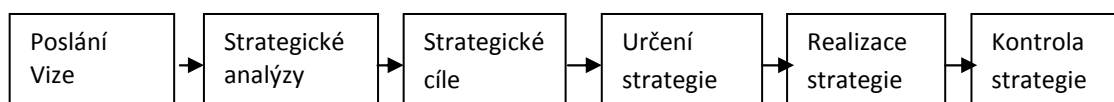


Schéma č. 2: Strategický cyklus, upraveno z Cimbálníkové 2010, s. 20

Konkrétní náplň jednotlivých etap strategického řízení bude popsána v dalších kapitolách.

Cílem této bakalářské práce je vytvoření strategického rozvojového plánu školy, stanovení strategických cílů a určení vhodných strategií. Realizace zvolených strategií a jejich hodnocení je již nad rámec této práce a tudíž se těmito fázemi strategického řízení nebudu podrobně zabývat.

3. Strategické plánování

Strategické plánování je prvním krokem strategického cyklu a je východiskem pro všechny další manažerské funkce. Je to proces, který nemůže přesně předvídat budoucnost, proto je třeba při jeho tvorbě vytvořit určité předpoklady a prognózy, zavádět a zvládat změny, které se budou očekávaného vývoje týkat. Jeho výsledkem je výhodnější postavení organizace na trhu vzhledem ke konkurenci.

Proces strategického plánování 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“ (Světlík 2009, s. 115). Plánování je třeba chápat „jako cílově orientovaný rozhodovací proces, který představuje volbu z variant budoucích záměrů a volbu z variant způsobů (cest), jimiž těchto záměrů chceme dosáhnout“ (Cimbálníková 2010, s. 49).

Aby byl strategický systém úspěšný, měl by popsat zejména poslání a vizi organizace.

Poslání je východiskem pro stanovení budoucího rozvoje, organizace jím v podstatě vyjadřuje, co dělá a jaký to má smysl. „Poslání neboli mise organizace charakterizuje účel existence organizace, zaměření její činnosti a obecné cíle, kterých má dosahovat a bývá tak definováno v zakládací či zřizovací listině. Obecně by organizace neměly překračovat rámec činností vymezený jejich posláním“ (Marek a Kajml 2012, s. 87). Podle Hanzelkové a kol. by z poslání mělo být na první pohled jasné, čím se firma zabývá a jaké jsou její podnikatelské aktivity (Hanzelková a kol. 2009, s. 35).

Oproti tomu **vize** popisuje představu, jak bude vypadat organizace v budoucnu a měla by vycházet ze základních hodnot organizace. Její formulace by měla být silná, jasná, pozitivní, reálná. „Pokud je vize nereálná, pak je důvod k jejímu přehodnocení. Není to o tom, že je zbytečné vizi stanovovat. Je to o tom, že buď byla vize špatně stanovena, nebo že se okolnosti změnily natolik, že je třeba vizi přehodnotit“ (Marek a Kajml 2012, s. 88).

„Vize se stává sdílenou představou o podstatných záměrech. Důležité je, že je spojena s očekáváním a usilováním o vše, co je spojeno s organizací“ (Eger 2006, s. 117).

Strategické plánování se musí vedle vize a poslání zaměřit i na možné rozvojové oblasti, porozumět konkurenci, potřebám zákazníků, vnějšímu prostředí, analyzovat silné a slabé stránky organizace. V závěru pak stanovit **strategické cíle** a identifikovat **vhodné strategie**, které budou výhodou a zároveň budou odlišné od konkurence.

Strategické plánování obsahuje i postupy a programy, které jsou pro zavedení strategie potřebné a navrhuje způsob monitorování výkonnosti.

Podle Světlíka plánování ve školách většinou končí na úrovni krátkodobých a operativních plánů, kdy se vedení zabývá rozpočtem, úvazky, provozem, popř. v dimenzi taktického plánování, kdy příkladem může být plánování změny školního vzdělávacího programu (Světlík 2009, s. 114).

„Strategické plánování je pro většinu škol zcela novým pojmem a je jednou z částí, kterou lze charakterizovat jako marketingové řízení školy, jedná se o proces, ve kterém se snažíme dát do souladu stanovené dlouhodobé cíle školy s jejími omezenými možnostmi s přihlédnutím ke stále se měnícímu prostředí“ (Světlík 2009, s. 115).

Strategické plánování je tedy plánování dlouhodobé a i když se jím zabývá ve svých teoriích mnoho autorů, ne všichni se shodnou na časovém horizontu. „Strategické plánování se nejčastěji provádí pro horizont 3-5 let“ (Eger, 2006, s. 113). „Třetí úroveň plánování aktivit škol je dlouhodobé, strategické plánování, ve kterém se počítá s časovým horizontem pěti a více let“ (Světlík 2009, s. 114).

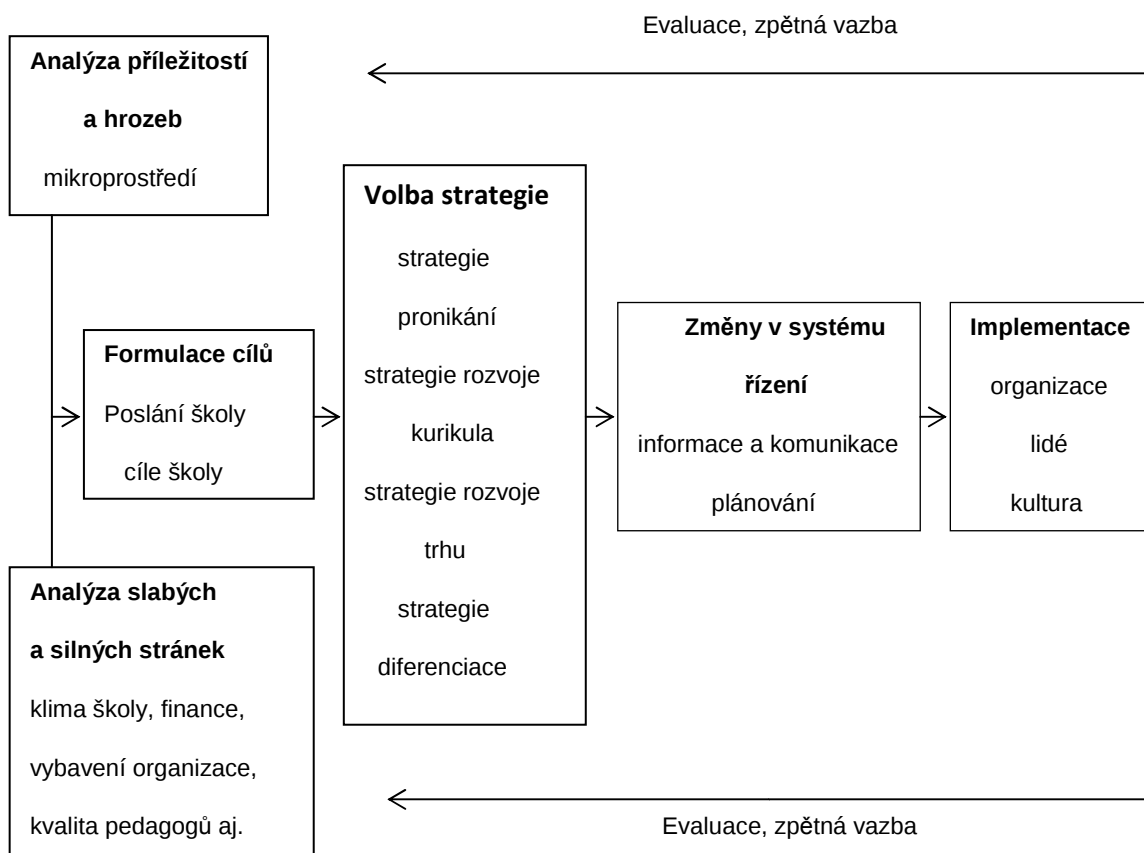


Schéma č. 3 Cyklus plánování – Světlík s. 115

Výsledkem procesu strategického plánování je **strategický rozvojový plán**, který by se měl stát důležitým dokumentem organizace, a jak už z výše popsaného vyplývá, měl by zachytit smysl její existence, budoucí směřování - vizi, popsat dlouhodobé strategické cíle a cesty k jejich dosažení. Podle Světlíka by měl být jedním z nejdůležitějších dokumentů školy a neměl by se stát v žádném případě formální záležitostí, ale díky kolektivní spolupráci při jeho tvorbě by měl být důležitým nástrojem pro management školy (Eger 2006, s. 113).

O to vše se budu snažit při zpracování konkrétního strategického rozvojového plánu školy, což je hlavním cíle této bakalářské práce.

4. Strategická analýza

Abychom mohli stanovit strategické cíle a následně určit budoucí strategie, je třeba analyzovat předchozí a současný vývoj. Proto v této kapitole uvedu přehled strategických analýz, ale ne všemi se budu podrobně zabývat, neboť ne každá je vhodná pro mateřskou školu. V následujícím textu budu proto charakterizovat analýzy použité při zpracování konkrétního strategického rozvojového plánu školy, což je cílem této bakalářské práce.

Podle Cimbálníkové je hlavní přínos analýzy v odhalení dlouhodobých trendů, vyvarování se z chyb, kterých se organizace dopustila v minulosti a poučení se z postupů, které vedly k úspěchu. Strategická analýza zahrnuje různé metody, techniky, postupy, které se následně využívají pro identifikaci možností, zdrojů nebo kompetencí organizace (Cimbálníková 2012, s. 32). Podle Hanzelkové a kol. by měla být každá analýza zpracována s ohledem na účel, pro který byla vyhotovena a měla by poskytovat pouze fakta, která budou následně využitelná při formulaci strategie (Hanzelková a kol. 2009, s. 51).

V závislosti na prostředí, ve kterém organizace působí, rozdělujeme strategické analýzy na analýzy vnějšího makro a mikroprostředí, analýzy vnitřního prostředí a závěrečné – komplexní analýzy

Analýzy vnějšího prostředí		Analýzy vnitřního prostředí	
Makroprostředí	Typy prostředí PEST analýza	Produkt a jeho Pozice na trhu	BCG
Mikroprostředí	Analýza odvětví Porterův model konkurenčních sil Analýza konkurence Analýza zákazníků Analýza dodavatelů Analýza stakeholders	Vnitřní zdroje	Analýza vnitřních zdrojů VRIO analýza Analýza 7P Analýza hodnotového řetězce Analýza 7S
Komplexní analýzy			
SWOT analýza, Analýza CFS, SPACE analýza			

Schéma č. 4: Přehled možných strategických analýz, upraveno z Cimbálníkové, 2012, s. 33

4.1 Analýza nepřímých vlivů vnějšího okolí organizace – makroprostředí

Tato analýza je nezbytná k tomu, abychom nepřímé vlivy vnějšího prostředí, které na organizaci působí, dokázali identifikovat a na základě toho uměli poukázat na potenciální hrozby nebo příležitosti, které přicházejí. Může jít o kulturní, sociální vlivy, kapitálové trhy, demografický vývoj, ekologii, dodavatele, trh práce a mnoho dalších.

Jednou z nejčastěji používaných analýz nepřímých vlivů vnějšího okolí je **PEST analýza**, která vychází z minulého vývoje a snaží se o předvídání a analýzu budoucího vývoje ve čtyřech oblastech - **politických** (školská legislativa, politická stabilita, vztah zřizovatele ke škole, regulační opatření), **ekonomických** (ceny energií, nezaměstnanost v regionu, inflace, DPH, výše investic), **sociálních** (životní styl, hodnoty, dopravní obslužnost, demografický vývoj, úroveň vzdělanosti) a **technologických** (vybavenost školy, zastaralost zařízení, úroveň ICT, didaktická technika, nové trendy ve vzdělávání). Zkratka PEST je odvozena od počátečních anglických názvů skupin faktorů (political, economical, social, technological).

Ze všech informací je třeba vybrat ty nejdůležitější faktory, rozebrat je do podrobnosti a zároveň definovat důvody, které by vedly ke změně. „Přitom je zvažováno, jakým způsobem se mění uvedené faktory v čase. Současně se snažíme odhadnout vliv těchto změn na další aktivity školy“ (Světlík 2009, s. 116).

4.2 Analýza přímých vlivů vnějšího okolí organizace – mikroprostředí

Mikroprostředí – to jsou zejména dodavatelé, zákazníci, konkurenti a zájmové skupiny. Do této skupiny patří i **analýza konkurence**, kterou rozumíme znalost nejbližších konkurentů, proč jsou dobří, co je hlavní podstatou jejich úspěchu. To vše je základem pro určení dalších strategických kroků. Podstatou je identifikace největších současných konkurentů, analýza jejich pozice vůči vlastní organizaci, určení jejich výhody, předpovědi jejich budoucího chování. Výsledkem by pak měl být profil konkurence, o což se budu snažit v praktické části této bakalářské práce při analýze okolních mateřských škol.

Jednou ze základních technik při zjišťování a vyhodnocování informací o konkurenci je **benchmarking**. Podle Cimbálníkové je hlavním smyslem této analýzy poznání vlastní pozice na základě srovnání s konkurencí, posílení této pozice a zároveň učením se od jiných v oblasti, kde jsou lepší. V každém případě by si měla organizace předem stanovit, co bude srovnávat, zda jejím cílem bude porovnávání finančních výsledků, spokojenosti rodičů, porovnávání procesů či jiných výsledků. Nejde jen o data, ale touto metodou by měla organizace nalézat nové myšlenky pro zkvalitnění procesů, výsledků v organizaci, nebo v případě škol spokojenosti žáků a rodičů (Cimbálníková 2012, s. 44 – 45).

4.3. Analýza vnitřních zdrojů a schopností organizace

Důležité pro plánovaný strategický vývoj organizace jsou i vnitřní zdroje a schopnosti, které je nutné vhodnými analýzami nejen odhadnout, ale zjistit, jak s těmito zdroji a schopnostmi co nejlépe pracovat, jak je v maximální míře využít.

Portfoliová **analýza BCG**, jejímž autorem je firma Boston Consulting Group, rozebírá určitý produkt v organizaci a jeho pozici na trhu. K tomu slouží čtyři kvadranty, nazvané matice, kde v horizontální poloze je vyjádřen podíl na trhu, ve vertikální pak růstu trhu v daném odvětví, tedy schopnost přijímat další výrobky.

BCG má tak čtyři možné pozice produktu. **Otazníky** vyjadřují sice malý podíl na trhu, tempo růstu je však velmi rychlé. Vlivem poměrně silné konkurence neprodukují zisk a jejich budoucí vývoj je nejistý. Vedení organizace se proto musí rozhodnout, zda do tohoto produktu bude investovat či nikoliv. O **hvězdy** je velký zájem, jsou na počátku svého rozvoje a pokud si chce organizace tyto produkty udržet a dále je rozvíjet, bude třeba vynaložit finanční prostředky na jejich propagaci, aby jejich rychlé tempo růstu nekleslo. **Dojné krávy** svým vysokým podílem na trhu vydají více prostředků, než samy spotřebují a stávají se tak zdrojem výnosů. Tyto prostředky může management organizace použít k rozvoji otazníků nebo jiných perspektivních produktů. **Bídní psi** jsou produkty s nízkým podílem na pomalu rostoucích trzích, finančně jsou náročné, nerozvíjejí se a před vedením organizace je rozhodnutí, zda v jejich činnosti vůbec pokračovat.

Na základě této metody budu v praktické části bakalářské práce analyzovat nadstandardní činnosti mateřské školy.



Schéma č. 5 Matice BCG – upraveno z Cimbálníkové 2010, s. 44

V dalším odstavci popíši ne až tak využívanou **analýzu VRIO**, která hledá konkurenční výhodu na straně vnitřních zdrojů organizace. Její podstatou je kladné vyhodnocení ve čtyřech níže popsaných aspektech a odpovědích na následující otázky:

V – value – hodnota, význam. Je tento zdroj schopen využít vnější příležitosti a neutralizovat případné budoucí hrozby?

R – rareness – vzácnost, výjimečnost. Kolik organizací z oblasti konkurence tento zdroj vlastní?

I – imitability – napodobitelnost. Bude pro konkurenci finančně nákladné tento zdroj napodobit?

O – organization – schopnost zdroj využít. Má jiná organizace zajištěnou strukturu pro využití zdroje?

Tuto analýzu jsem popsala záměrně, neboť pomocí této metody zpracuji v rozvojovém plánu logopedii v naší škole, její případnou konkurenceschopnost.

4.4. Závěrečné analýzy

Mezi nejznámější a jednoznačně nejpoužívanější závěrečnou analýzou, školství nevyvíjí, je strategická **analýza SWOT**. Rekapituluje a shrnuje jednotlivé poznatky z analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Bohužel je často jedinou analýzou organizace, potom je třeba vycházet ze strategického záměru. Jejím hlavním cílem je zjistit, jak dokáže organizace pomocí svých vnitřních silných a slabých stránek úspěšně reagovat na hrozby a příležitosti ve vnějším prostředí. SWOT je zkratkou anglických slov:

Strengths (silné stránky, přednosti) - jde o schopnost nebo zdroj, která organizace vlastní a která ji umožňuje získat převahu nad konkurencí

Weaknesses (slabé stránky, nedostatky) - jsou to nedostatečné vnitřní podmínky (zdroj, schopnost), které vedou k nižší výkonnosti

Opportunities (příležitosti) - jsou to podmínky z vnějšího prostředí, které příznivě ovlivňují současné nebo budoucí výstupy organizace

Threats (hrozby) - stejně jako u příležitostí se jedná o podmínky z vnějšího prostředí organizace, které jsou však k současným nebo budoucím výstupům nepříznivé.

Podle Keřkovského a Vykypěla by měla být analýza SWOT zpracována s ohledem na účel, pro který je zpracována a zároveň by měla být zaměřena na podstatné věci a jevy. Musí být zároveň objektivní, tj. neměla by vyjadřovat pouze subjektivní názory toho, kdo ji zpracovává, ale objektivně odrážet vlastnosti objektu nebo prostředí. Toho je možné dosáhnout tím, že první návrh SWOT analýzy je předložen k posouzení

V každém případě „analýza SWOT předpokládá, že organizace dosáhne strategického úspěchu pomocí maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb“ (Cimbálníková 2012, s. 66).

The diagram illustrates Porter's Diamond model, a framework for understanding regional economic development. It consists of four quadrants arranged in a diamond shape, each representing a different type of factor or condition. The quadrants are labeled as follows:

- Silné stránky S (Strengths S):** This quadrant is located in the top-left position. It lists factors that are strengths for a region:
 - kapitálová síla
 - silné zdroje
 - vysoký tržní podíl
 - moderní technologie
 - kvalita výrobků
- Slabé stránky W (Weaknesses W):** This quadrant is located in the top-right position. It lists factors that are weaknesses for a region:
 - slabá finanční pozice
 - vysoká zadluženost
 - zastaralá technologie
 - vysoká režie
 - slabý management
- Příležitosti O (Opportunities O):** This quadrant is located in the bottom-left position. It lists factors that are opportunities for a region:
 - růst trhu, růst poptávky
 - specializovaný trh s možnostmi vstupu
 - možnost diferenciacce trhu
 - možnost exportu
- Hrozby T (Threats T):** This quadrant is located in the bottom-right position. It lists factors that are threats for a region:
 - silná konkurence
 - vstup zahraniční konkurence
 - stará odvětví
 - nestabilita trhu

The four quadrants are interconnected by a central cross, symbolizing the dynamic interactions between these factors in the development of a region.

Schéma č. 6 : příklad analýzy SWOT – upraveno z Cimbálníkové 2012, s. 65

5. Formulování strategických cílů

Cílem organizace je nějaký očekávaný a zamýšlený stav, kterého se snaží organizace pomocí nejrůznějších činností a v součinnosti s ostatními partnery dosáhnout. Na strategické úrovni jsou logicky stanoveny cíle strategické, a jak už jsem v předcházejících kapitolách naznačila, měly by tyto cíle vycházet z formulovaných strategických záměrů a z výsledků strategických analýz. Definují dlouhodobé záměry organizace, rozpracovávají poslání a vizi, vyjadřují tedy směr, kterým se škola chce dále rozvíjet. Další úrovní jsou cíle specifické (co a jak bude uděláno v jednotlivých oblastech) a cíle dílčí, které strategické cíle rozpracovávají do velmi konkrétní a časové specifikace. „Dílčí cíle rozpracovávají a podporují dosažení strategických cílů. Jsou detailní, specifikuje se zde také čas a indikátory výkonu“ (Eger 2006, s.122).

Strategické cíle jsou podle Cimbálníkové vyjadřovány ve finančních termínech, nebo v ukazatelích jako je zisk, prodej, výška dividend aj. Nejen u škol se však stále častěji objevují strategické cíle nefinančního charakteru, jako spokojenost zákazníků nebo technologická úroveň. Správné stanovení strategických cílů je důležité zejména k tomu, že vymezují postavení organizace vzhledem k okolí a začleňují ji do něj, dále umožňují koordinovat činnosti lidí, kteří vytvářejí podmínky pro splnění těchto cílů, pomáhají určovat pravomoci odpovědných pracovníků (Cimbálníková 2010, s. 57-58). Nejdůležitějším kritériem je však skutečnost, že stupeň jejich dosažení je základem pro hodnocení činnosti organizace.

Pro správnou formulaci cílů připomenu strategickou techniku SMART – pro návrh cíle platí, že musí splňovat podmínku SMART (počáteční písmena anglických slov vyjadřují podmínky cíle):

S – specific (specifický) - konkrétní, jasný, čeho se týká, co jeho realizace organizaci přinese

M – measurable (měřitelný) - cíl lze měřit, tzn. vyjádřit ho v peněžních nebo jiných ukazatelích

A – agreed (akceptovatelný) - měli by mu lidé rozumět a měl by být přijatelný pro ty, kteří se budou na jeho dosažení podílet

R – realistic (reálný) - dosažitelný, přiměřeně náročný

T- trackable (sledovatelný) - jeho plnění je kontrolovatelné, např. pomocí kritéria v čase.

Pokud jde o cíle finančního charakteru, je podle Hanzelkové a kol. důležitá zejména měřitelnost, což souvisí se stále rostoucím tlakem na efektivitu organizací investovaných prostředků. Vhodně zvolenými cíli je tak možné na jedné straně ušetřit organizaci nemalé finanční prostředky a na straně druhé pak přinést zisky. Vždy musí

být tyto cíle definovány jednoduše, důležitou roli hraje i časový faktor a náklady. Zatímco některé cíle můžeme změřit za několik týdnů, na jiné potřebujeme mnohem delší časové období a výrazně vyšší finanční zdroje (Hanzelková a kol. 2009, s. 62).

„Cíl, který není měřitelný, nelze ani vyhodnotit, a tím ani monitorovat, zda je navržená strategie v praxi úspěšná“ (Hanzelková a kol., 2009, s. 144).

„Ještě je nutné si uvědomit, že k cíli nemusí vést vždy jediná cesta – do hry pak vstupuje rozhodování. V tomto případě je vhodné vypsání pozitiv i negativ každé z cest a teprve potom vybrat tu nejvhodnější“ (Tureckiová a kol., s. 34). Podle Tureckiové a kol. může být motivací ke splnění cíle jeho písemné zaznamenání nebo oznámení někomu dalšímu, neboť když o něm ví někdo další nutí nás to často logicky více k jeho naplnění (Tureckiová a kol., s. 33).

Vhodnost výběru těchto i ostatních cílů samozřejmě ovlivňují další okolnosti, jako jsou zkušenosti a kvalifikační předpoklady managementu školy, ochota podstoupit riziko, kontinuita osobních cílů s cíli organizace, nebo úroveň vedení školy. Neméně důležitá je i podpora vedení školy ze strany zřizovatele, zaměstnanců školy, rodičů, veřejnosti nebo finanční stabilita školy v uplynulém období.

Cíle musí být průběžně kontrolovány, proto by mělo dojít při jakýchkoliv změnách k úpravě, přehodnocení či změně zvolených strategických cílů.

6. Formulace strategií a jejich klasifikace

Pokud jsou zpracovány strategické analýzy a stanovené strategické cíle (viz strategický cyklus kapitola 2), je úkolem organizace stanovit způsob, jak těchto cílů pomocí určení vhodných strategií dosáhne. Organizace v této fázi stojí před rozhodnutím, jak se bude vyrovnávat s faktory, které byly identifikovány strategickými analýzami.

V současné literatuře je k problematice vhodných strategií věnována značná pozornost, velká většina se jich však týká podnikatelské sféry a ne vždy je možné tyto přístupy aplikovat na podmínky škol nebo školských zařízení.

„Strategií vzdělávací instituce rozumíme zásadní rozhodnutí týkající se cílového trhu školy a k němu se vztahujícího marketingového mixu. Rozhodnutí zabývající se existujícími a plánovanými studijními programy a stanovením toho, na koho budou tyto programy zaměřeny, kdo je cílovým zákazníkem školy“ (Světlík 2009, s. 126).

Produktem školy je školní vzdělávací program, který je podle Světlíka rozhodujícím činitelem, ovlivňujícím postavení školy na trhu. Je proto nutné se rozhodnout, na kterou oblast se zaměřit, kterou inovovat, nahradit, utlumit, nebo třeba i ukončit. Může jít o kvalitu studijního programu, zájem rodičů, odlišnost v zaměření, vynaložené náklady, hodnotu pro společnost apod. (Světlík 2009, s.126).

V následující tabulce uvedu přehled strategií a v další kapitole popíši některé druhy používané ve školství a možnosti jejich výběru. Zaměřila jsem se zejména na ty strategie, které použiji při zpracování konkrétního strategického rozvojového plánu školy, což je cílem mojí bakalářské práce.

Obecné strategické alternativy	Strategie omezení
	Strategie stabilizace
	Strategie expanze
	Strategie přerod oboru
Ansofova matice: produkt/trh	Strategie stability
	Strategie omezení
	Strategie penetrace
	Strategie expanze produktu/trhu
	Strategie diverzifikace
Inovační strategie	Ofenzivní strategie
	Mírně ofenzivní strategie
	Defenzivní strategie
	Zůstatková strategie
Porterovy strategie: produkt	Strategie nákladového prvenství
	Strategie diferenciacce
	Strategie zaměření /ohniska nebo tržní mezery/
Konkurenční strategie	Konkurenční přístupy
	Spolupráce
	Manévrování
Strategie externího rozvoje	
do dalších oblastí	Vertikální integrace (předsunutá nebo zpětná)
	Horizontální integrace
strukturální změnou	Aktivizace, fúze
	Strategie aliance

Tabulka č 1. Přehled nejčastějších strategií, upraveno z Cimbálníkové 2012, s. 75

6.1 Obecné strategické alternativy

K možnosti výběru jsou podle Cimbálníkové čtyři varianty, mezi kterými se management firmy rozhoduje při určení o růstových záměrech a obecné strategii organizace:

1. Strategie omezení – cílem je postupné omezení výrobku, služby nebo funkce organizace. Tuto strategii volí manažeři, pokud chtějí změnit negativní trendy vývoje, připravit zdroje na inovaci nebo na novou výrobu. V této fázi může docházet i k propouštění zaměstnanců, omezení technického rozvoje, k pronájmu, k prodeji některých jednotek nebo k restrukturalizaci organizace.
2. Strategie stabilizace – jedná se o udržení dosavadní pozice, zachování dosavadního vývoje a stabilních ekonomických přínosů
3. Strategie expanze - je strategií dalšího rozvoje, ať už rozšiřováním tržního podílu na stávajícím trhu nebo vstupem na trhy nové, rozvojem výrobků stejné struktury nebo jejich rozšířením.
4. Strategie přerodu oboru - vyhledávání nových výrobků v souvislosti s novými potřebami zákazníků (Cimbálníková 2010, s. 60-61).

6.2 Strategie produkt/trh

Tato strategie je založena na „novosti“ výrobků a trhu. Každá ze čtyř vzniklých kombinací nabízí různé alternativy vývoje:

1. Strategie stability – tuto strategii sledují organizace, které pokračují se stejným výrobkem nebo službou na stejných trzích s tím, že se zaměřují na zdokonalení svých výkonů.
2. Strategie omezení – tato strategie je volena organizací, kterou nutí okolnosti omezit své výrobky, služby nebo některé funkce (pronájem, prodej organizační jednotky)
3. Strategie pronikání na trh (penetrace) - organizace zvyšují svůj podíl na stejném trhu se stejnou službou nebo výrobkem
- 4,5 Strategie expanze (rozvoj výrobku 4, trhu 5) - rozšiřování činnosti pomocí nových výrobků nebo služby pro stávající zákazníky nebo stávajícími produkty organizace rozšiřují své působení na nových trzích
6. Strategie diverzifikace - organizace vyhledává zcela nový produkt, kterým chce uspokojit nové zákazníky. Ze všech vyjmenovaných strategií jde o tu nejrizikovější, na druhou stranu její návratnost může být velmi vysoká. „Při formulaci strategie diverzifikace je užitečné si uvědomit, že její podstatou nemusí být pouze výjimečný charakter výrobků (například jejich funkce, vlastnosti, kvalita) ve srovnání s výrobky konkurence. Jde především o to nabídnout zákazníkovi něco, za co je ochoten platit

více a co konkurenti nemohou snadno napodobovat“ (Keřkovský a Vykypěl 2006, s.131)

Nové Trh				
	  			
Stávající	Stávající		Nové	
	Produkt			

Obrázek č. 7 Ansofova matice /produkt-trh/, upraveno z Cimbálníkové 2012, s. 77

6.3 Porterovy strategie zaměřené na produkt

V této strategii se organizace zaměřuje na získání konkurenční výhody a dle přehledu ve výše uvedené tabulce rozlišujeme:

1. Strategie nákladového prvenství – cílem je dosažení nižších nákladů než tomu je u konkurence, neboť ten, kdo pracuje s nižšími náklady odolává konkurenci na trhu úspěšněji a déle.
2. Strategie diferenciacce – jedná se odlišení výrobku nebo služby od produktů, které vyrábí konkurence. Jde o jedinečnost, neopakovatelnost, kterou konkurence nenabízí.
3. Strategie zaměření – jde o soustředění na jasně vymezený cíl, které přináší větší úspěch než působení na celém konkurenčním poli. Organizace se soustředí „pouze“ na určenou skupinu zákazníků nebo jeden či několik produktů. Také zde platí, že soustředění pouze na jeden druh strategie přináší větší úspěch než sledování více generických strategií najednou, kdy organizace většinou nedosáhne konkurenční výhody v žádné oblasti.

Pro školu bude orientace na nákladové prvenství podle Cimbálníkové znamenat zejména zajištění standardní kvality vzdělávacích aktivit při výrazněji nižších nákladech na mzdy, energie nebo vybavení. U strategie diferenciacce jde o zajištění špičkové kvality vzdělávacího programu, realizaci alternativního programu apod. V tomto odlišení však musí zákazníci vidět výraznou hodnotu, kterou okolní školy nenabízí. Strategie zaměření znamená ve školách rozhodnutí pracovat s přesně vymezenou cílovou skupinou žáků nebo s omezeným okruhem aktivit (Cimbálníková 2010, s. 64).

6.4 Konkurenční strategie

Tento druh strategie vychází z jasného vymezení vztahu ke konkurenci. V případě školy nebo školského zařízení máme podle Cimbálníkové tři možnosti:

1. Konkurenční přístup – odmítáme spolupráci s jinými organizacemi, konkurenční boj vychází ze snahy boje o žáky, zdroje apod.
2. Přístup zaměřený na formální či neformální spolupráci s vybranými školami nebo jinými subjekty s tím, že tato cesta přináší organizaci dosažení vlastních strategických cílů (např. příprava společných projektů, obrana proti cizím školám do regionu aj.).
3. Manévrování – snahou tohoto přístupu je s konkurenty nespolupracovat, zároveň ale s nimi nepřicházet do konfliktu - např. rozšíření aktivit, které jiná organizace nevlastní (Cimbálníková 2012, s. 80).

7. Struktura strategického rozvojového plánu

Pomalu se dostávám k vlastnímu cíli bakalářské práce, ke zpracování konkrétního strategického rozvojového plánu školy. Jeho struktura by měla odpovídat jednotlivým fázím plánování, které jsem popsala v předcházejících kapitolách:

1. Realizační resumé – údaje o názvu, adrese, právní formě organizace, historii, poslání a vizi, uvedení předmětu podnikání, nejdůležitějších osobností, strategického zaměření, hlavních trhů a produktů.
2. Charakteristika organizace – detailní popis produktů, konkurence, významných dodavatelů, vnitřních zdrojů, zákazníků.
3. Organizační struktura, styl a kvalita vedení, personální obsazení organizace.
4. Přehled výsledků a závěrů strategických analýz, konkrétní zpracování situačních analýz, určení strategických cílů a výběr vhodných strategií.
„Strategie by měla být v souladu s existující firemní kulturou a organizací, alespoň do té míry, že jejich předpokládané změny v průběhu realizace strategie, z hlediska dané strategie pozitivní, jsou reálné“ (Keřkovský a Vykypěl 2006, s. 155).
5. Rozpracování cílů strategických do operačních a taktických plánů, monitoring, kontrola realizace strategie.

Jak už jsem uvedla v kapitole „Strategické řízení“, je tato bakalářská práce vzhledem k velké šíři problematiky završena v praktické části volbou vhodných strategií. Implementace, monitoring a kontrola realizace není v této práci podrobně rozpracována.

8. Strategický rozvojový plán Mateřské školy Praha 10, Mládežnická 3078

8.1 Realizační resumé

Čtyřtřídní mateřská škola je příspěvkovou organizací, jejímž zřizovatelem je Městská část Praha 10, která je se 109 tis. obyvateli druhým největším městským obvodem hlavního města Prahy. Škola se nachází v centru moderní zástavby části Zahradní Město, v hezkém prostředí blízko potoka Botiče a Hamerského rybníka. Poblíž se nacházejí dvě další mateřské školy a jedna škola základní.

Adresa: Mateřská škola Mládežnická 3078, Praha 10

Historie

Škola panelového typu, vybudována v letech 1978 – 1982, byla uvedena do provozu v září roku 1983. V přízemí jsou dvě a v patře další dvě třídy, každá z nich tvoří samostatný blok se vstupní šatnou, umyvárnou, prostornou hernou, jídelnou a kuchyňkou k přípravě pokrmů. Třídy v patře disponují navíc malou tělocvičnou. V přízemí je moderně vybavená kuchyň, zázemí pro kuchařky a vedoucí školní jídelny, v patře pak kancelář ředitelky školy, učebna pro výuku logopedie, anglického jazyka a byt školnice. Objekt je z jedné třetiny podsklepen, v těchto prostorách se nachází prádelna, sklady zahradního náčiní a archiv školy. Z důvodu poklesu populace byla v roce 1999 jedna třída uzavřena, od 1.9.2005 jsou v provozu opět čtyři třídy. Od roku 1983 do dnešního dne se na postu ředitele školy vystřídali dvě osoby. Od 1.9.1998 je na vlastní žádost ředitelky škola samostatným právním subjektem. Za posledních pět let škola hodně investovala, z prostředků městské části byla vyměněna okna, zrekonstruovány chodníky kolem celé budovy, opraven bazén na školní zahradě, v návrhu je zateplení budovy a výměna střešní krytiny. Obec financovala i modernizaci školní kuchyně, zejména odvětrání a vzduchotechniku. Zřizovatel si školy váží a její existence není ohrožena. Z vlastních zdrojů byly třídy vybaveny moderním nábytkem, počítači, nákladně zrekonstruovány šatny, chodby a novou tvář dostala zejména školní zahrada, kde byly nevyhovující prvky nahrazeny multifunkčními sestavami, splňujícími normy EU. Finance na tuto obnovu získala škola zejména pronájmem prádelny fotbalovému oddílu Slavia, sponzorskými dary ze strany rodičů a v neposlední řadě dobrým hospodařením. Kapacita školy je 112 dětí, které jsou rozděleny do tříd podle věku.

Předmětem podnikání je dle zápisu do rejstříku škol výchova a vzdělávání dětí předškolního věku a zajišťování stravování pro děti a zaměstnance školy. Výchovná práce se zaměřuje na celkový rozvoj dítěte předškolního věku, přípravu na vstup do ZŠ a úspěšné zvládnutí psychické zátěže, související se zahájením povinné školní docházky. Důraz klademe na logopedickou péči a na ozdravné pobyty, které jsou v zimě spojené s lyžováním. Prvořadým úkolem pro učitelku a její práci je adaptace každého dítěte, jeho psychická vyrovnanost a celkové uspokojení potřeb. Vedení školy, pedagogičtí i provozní zaměstnanci se snaží vytvořit dětem příjemné a bezpečné prostředí bez strachu a s pocitem jistoty.

Posláním naší školy je výchova a vzdělávání dětí předškolního věku, stravování dětí a zaměstnanců školy.

V naší mateřské škole vytváří stabilní a plně kvalifikovaný kolektiv podmínky, které rozvíjí osobnost dětí poznávacími a sociálními dovednostmi, učí je radostně si hrát a pracovat v kolektivu, podělit se o úspěch či nezdar, a to vše při respektování individuálních potřeb dětí. Motto školy: „Hrajeme si a připravujeme se na školu“ je zároveň názvem školního vzdělávacího programu, který byl k 1.1.2011 aktualizován.

Vize - připravit dítě na bezproblémový vstup do 1. třídy základní školy, zejména v oblasti správné výslovnosti a tělesné zdatnosti.

Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR v oblasti předškolní výchovy jako jedno ze svých opatření uvádí zvýšit podporu mateřského jazyka ve vzdělávacích programech mateřských škol. Rozšiřování nabídky logopedické péče je i jedním z cílů Dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy hlavního města Prahy. Jak už jsem uvedla v 1. kapitole bakalářské práce, tento cíl zde konkrétně znamená zřizování dalších logopedických tříd, vzdělávání učitelek v oblasti logopedické péče, podpora profilace ŠVP. I když naše vize vznikla dříve, než byly deklarovány cíle v těchto dokumentech, ta návaznost důležitosti logopedické péče v předškolním věku je evidentní. „Je samozřejmě ideální, když dítě nastupuje do školy s dobrou výslovností. Měli bychom proto zahájit potřebnou logopedickou péči dostatečně včas. Pro školní výuku je žádoucí, aby dítě umělo kvalitně zejména sykavky a měkčení – nedostatky se totiž často projeví ve čtení a psaní“ (Kutálková 2005, s.135). Klinická logopedka Tučková jde ve svých úvahách ještě dále a podrobně popisuje úspěšné, psychicky vyrovnané dítě v základní škole - ve většině případů jsou to děti pohyblivé a s dobrou výslovností (Tučková 2013, s. 8).

Klíčové osobnosti organizace

- Jiřina Provazníková, ředitelka školy, ve funkci od 28.8.1992, vzdělání středoškolské, učitelství na MŠ, které si doplňuje studiem oboru Školský management na Filozofické fakultě UP v Olomouci.
- Lenka Navrátilová, statutární zástupkyně, ve funkci od 1.9.2006, vzdělání středoškolské, učitelství na MŠ.
- Tereza Navrátilová, hospodářka, ve funkci od 1.3. 2013, vzdělání středoškolské, studentka VŠE v Praze

Popis produktů

Jde v první řadě o předškolní vzdělávání dětí, stravování dětí a zaměstnanců mateřské školy, dále o vedlejší hospodářskou činnost, která zahrnuje pronájem prádelny a dalších prostor, za účelem výuky hry na flétnu, nápravy řečových vad (logopedie) a kosmetických služeb pro zákazníky.

Popis trhů

Trh je stanoven lokalitou Zahradní Město, která se nachází poblíž Hamerského rybníka a spadá do Městské části Praha 10. Škola se nachází ve většině případů v blízkosti bydliště dětí (rodinné domky, luxusní byty), ostatní děti dovážejí rodiče vlastními auty, zřídka MHD. Zákazníci jsou z velké části z řad sociálně silné skupiny.

Finanční aspekty

Mezi základní zdroje financí patří prostředky na úhradu provozních neinvestičních nákladů, poskytované Městskou částí Praha 10, které v roce 2012 činily 1 862 378,- Kč. Městská část Praha 10 dále poskytla v tomto roce účelovou investiční dotaci 590 000,- Kč na nákup konvektomatu a zařízení na odvětrání školní kuchyně.

Mzdové náklady jsou škole poskytovány ze státního rozpočtu prostřednictvím Magistrátu hl. m. Prahy a v minulém kalendářním roce činila tato dotace 4 320 400,- Kč, včetně ostatních neinvestičních nákladů. Nemalá částka plyne škole z výběru částky za úhradu na vzdělávání, tzv. školné, které v roce 2012 činilo 460 560,- Kč. Tyto finance může škola použít na provozní náklady nebo na úhradu platů zaměstnanců.

Prostředky škole plynou i ze sponzorských darů a pronájmů, zejména prádelny fotbalového klubu s.k. Slavia. Touto cestou jsme obohatili v roce 2012 rozpočet o 153 tis. Kč.

Protože jsme v minulých letech velmi dobře hospodařili a tím postupně obohacovali rezervní, potažmo fond investiční a fond odměn, plynou nám zdroje i z těchto položek. V roce 2012 to byl např. nákup herní sestavy z rezervního fondu ve výši 284 910,- Kč.

Strategické zaměření organizace na další období

- zkvalitnění školního vzdělávacího programu zařazením standardů
- zvyšování profesionality pedagogických a ostatních zaměstnanců školy
- udržení vysoké kvality logopedické péče – „Logopedie pro každé dítě“
- 3x za rok ozdravné pobyty, v zimě spojené s lyžařským výcvikem
- hospodárné čerpání finančních prostředků, získání mimořádné účelové dotace na zlepšení vybavení školy
- udržení 100% naplněnosti školy i v případě poklesu populace

8.2 Charakteristika školy

Mateřská škola „podporuje rozvoj osobnosti dítěte předškolního věku, podílí se na jeho zdravém citovém, rozumovém a tělesném rozvoji a na osvojení základních pravidel chování, základních životních hodnot a mezilidských vztahů. Předškolní vzdělávání vytváří základní předpoklady pro pokračování ve vzdělávání. Předškolní vzdělávání napomáhá vyrovnávat nerovnoměrnost vývoje dětí před vstupem do základního vzdělávání.“ (§ 33, odst. 1 zák. č. 561/2004 Sb., Školský zákon, v platném znění).

Předškolní vzdělávání se podle školského zákona poskytuje ve třídách mateřské školy, zařízení zabezpečuje stravování dětí a zaměstnanců ve školní jídelně a plní úkoly státní správy (Školský zákon, § 8, odst. 1). Cíle a obsah předškolního vzdělávání jsem popsala v 1. kapitole bakalářské práce a jsou realizovány podle Školního vzdělávacího programu Mateřské školy Mládežnická z 1.1.2011.

Trh, charakteristika zákazníků

Počet dětí podle statistického výkazu k 1.9.2013 : 112

Počet strávníků podle statistického výkazu k 31.10.2013 : 125,

z toho: 110 dětí /2 děti se nestravují ze zdravotních důvodů, nosí si speciálně upravené jídlo z domova/ a 15 zaměstnanců (1 pracovnice služeb ŠJ nevyužívá)

Zákazníci (děti, rodiče) jsou z velké části z nejbližšího okolí, několik dětí z ostatních městských částí Prahy 10.

Popis konkurence

V městské části Praha 10 je celkem 25 mateřských škol, ale protože jde v některých případech o sloučená pracoviště, počet subjektů je 20. Všechny školy mají provozní dobu od 6,30 do 17,00 hodin, s výjimkou internátní MŠ. Největším potencionálním

konkurentem jsou dvě nejbližší mateřské školy v oblasti Zahradního Města – MŠ Zvonková a MŠ Chmelová.

Významní dodavatelé

Energie – Komunal Energy, s.r.o. Praha 6

Voda – Pražské vodovody a kanalizace, a.s. Praha 1

Teplo – Pražská teplárenská a.s. Praha 7

Účetnictví – Olme Soft, s.r.o. Praha 4

Mzdy - Služba škole , SŠA Praha 4

Finance – Městská část Praha 10 – provozní náklady

Magistrát hlavního města Prahy Praha 1 – mzdové náklady

Vedlejší hospodářská činnost (pronájem prádelny) - S.K. Slavia, fotbal, a.s. Praha 10

Potraviny – Ag foods Brno, Alimpex food Praha 9, OZ Brázda Praha 10, United bakeries Praha 4, Schmidtová Vodňany

Materiál a zařízení – Lokki Starý Plzenec, Hobla Levice, Makra Didaktika Nymburk, Sevt Praha 4, SOŠ stavební a zahradnická Praha 9 aj.

Vnitřní zdroje organizace

Hmotné

- budova MŠ v hodnotě 8 109 138,- Kč

- majetek školy v hodnotě 3 280 581,- Kč

Nehmotné

- zájem o MŠ, dobrá pověst školy

- spolupráce s rodiči

- dobré vztahy, loajalita

- školy v přírodě – lyžařský výcvik

- logopedie

Lidské

- počet: 16 zaměstnanců, průměrný věk 41 let

- pohlaví: pouze ženy

- kvalifikovanost: plná (střední škola nebo VŠ se zaměřením na předškolní výchovu)

- bydliště a dostupnost: většina zaměstnanců z blízkého okolí, 2 zaměstnanci dojíždí z jiné městské části, jedna učitelka z 20 ti km vzdálené obce u Prahy.

8.3 Organizační struktura, personální zajištění, styl vedení

Z hlediska organizační jde o **strukturu funkcionální** (specializace dílčích jednotek – jídelna, výchova a vzdělávání, provoz), z hlediska rozhodovací pravomoci o **strukturu liniově štábní** - vypracování pokynů zástupkyně, vedoucí ŠJ a školnice pro své podřízené (projednání s ředitelkou, která má konečnou pravomoc ve schválení a předání), pedagogické rady, provozní porady, vnitřní předpisy...

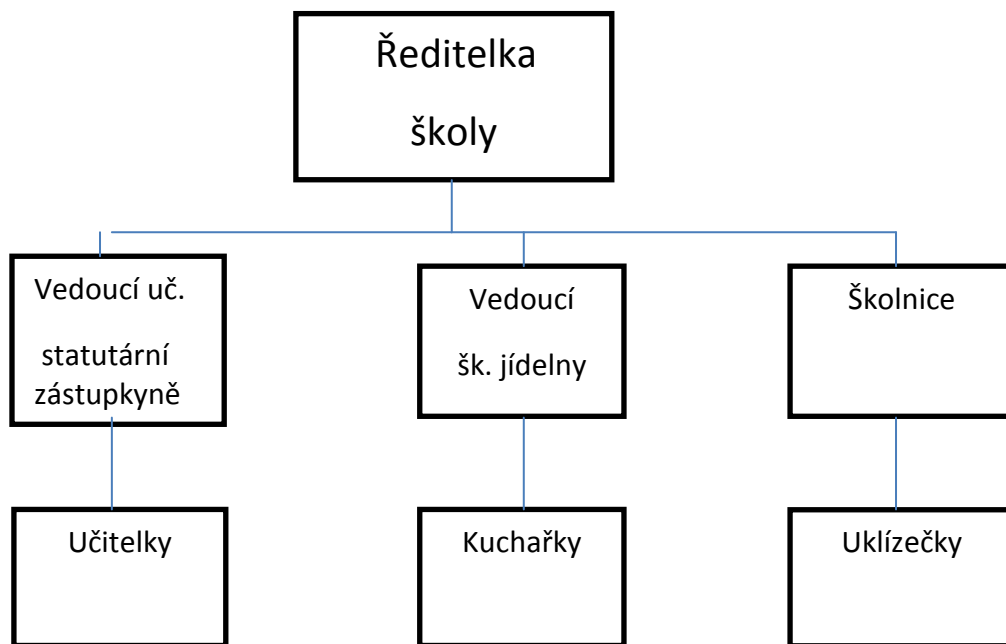


Schéma č. 8 – znázornění organizační struktury

Styl a kvalita vedení

Styl vedení nejvíce odpovídá transformačnímu – demokratickému stylu vedení, které obsahuje znaky jako:

- následování vlastního příkladu
- vedení pracovníků k dosažení vlastní vize
- snaha pro svou představu a společný cíl ostatní nadchnout
- pracovníky povzbuzovat, diskutovat s nimi, vážit si jich, pozitivně je motivovat
- obousměrně komunikovat
- všichni mají možnost se vyjádřit, slovo každého má váhu
- delegovat práci na podřízené
- v konečných rozhodnutích si ponechat odpovědnost

Vlastní vedení lze charakterizovat jako týmový přístup.

8.4 Přehled základních výsledků a závěrů strategických analýz, návrhy rozvoje

Rozvojovým záměrem organizace je zkvalitněním školního vzdělávacího programu udržet vysokou kvalitu logopedické péče, zvyšovat úroveň výuky lyžování a profesionalitu pracovníků při 100% naplněnosti školy.

8.4.1 Situační analýzy, hodnocení

Jednou z nejčastěji používaných analýz **nepřímých vlivů vnějšího okolí** organizace (makroprostředí) je **PEST analýza**, vychází z minulého vývoje organizace, snaží se o analýzu vlivu prostředí na školu v oblastech:

P - politických

T - technologických

E - ekonomických

S - sociálních.

+ znamená pozitivní vliv těchto faktorů na školu

– vliv negativní

Politické faktory
- neustále se měnící legislativa
- nedostatek míst v předškolních zařízeních
- nejistota vedení obecního úřadu – volby, priority zřizovatele
+ zájem obce na fungování školy
Předpověď, hodnocení – velký počet nepřijatých dětí, neúnosná přeplněnost škol, kterou zřizovatel může ovlivnit budováním nových MŠ a zřizováním přípravných tříd v základních školách. Doposud jsou však tyto kroky nepružné a pomalé, jedním z důvodů může být i častá změna ve vedení zastupitelstva obce. Škola ale není ze strany zřizovatele ohrožena, naopak vedení obce má velký zájem na její prosperitě.

Technologické faktory
+ nové trendy ve vzdělávání (zavedení standardů)
- neochota některých pedagogů pracovat s PC
+ nové vybavení tříd počítačovou technikou, interaktivními tabulemi
+ dostatek finančních prostředků na nákup pomůcek, vybavení
Předpověď, hodnocení – školení pedagogů a zajímavé programy pro děti by mohlo podpořit kladný vztah pedagogů k výpočetní technice

Ekonomické faktory
+ investiční dotace od zřizovatele (vzduchotechnika)
+ zvýšena provozní dotace od zřizovatele o 10%
- snižování dotací státního rozpočtu
+ účelové dotace od zřizovatele na odměny zaměstnancům
- zvyšování nákladů provozu organizace z důvodu zvyšování cen energií
- zvyšování cen potravin vlivem vyšší DPH
- zastaralé sociální zařízení
+ pronájmy, ochota rodičů věnovat sponzorský dar škole
+ více dětí = více financí (úhrada za vzdělávání)
Předpověď, hodnocení – vyšší náklady na provoz školy a snižování dotací ze státního rozpočtu by mohly vyrovnat prostředky z pronájmů, školného, sponzorských darů a účelových dotací. Stálým tlakem na zřizovatele získat další investiční dotaci, zejména na rekonstrukci sociálního zařízení a zateplení

Sociální faktory
- velký počet neumístěných dětí
+ 100% naplněnost
- vlivem velkého počtu dětí ve třídě náročný individuální přístup
+ sociálně silná skupina zákazníků/ rodiče/
+ nová výstavba v blízkosti mateřské školy
+ klima školy
+ nabídka logopedické péče
+ školy v přírodě (lyžování)
- nedostatek parkovacích míst
Předpověď, hodnocení - většina sociálních faktorů ve velké míře kladně ovlivňuje provoz

Tabulka č. 2 - PEST analýza naší školy

Z uvedené analýzy v případě politických faktorů je třeba, aby management školy sledoval neustále se měnící legislativní změny a pružně na ně reagoval. Zřizovatel má zájem na dalším fungování a prosperitě školy, existenčně není v žádném případě ohrožena. Zastupitelstvo však dostatečně nezareagovalo na populační boom, neřeší

pružně nedostatek míst v mateřských školách v městské části Praha 10, což naší škole velmi ztěžuje její práci (neúnosný počet dětí na jednoho pedagoga, odvolávání proti nepřijetí, existenční problémy rodičů, kteří chtějí nastoupit do zaměstnání). V letošním roce sice dochází k budování nových mateřských škol, ale dle mého názoru to mělo nastat o několik let dříve, chybou bylo i zrušení MŠ Jasmínová na Zahradním Městě v době, kdy byl dětí nedostatek. Toto období stačilo překlenout pronájmem budovy.

Už čtvrtý rok se rodí v Česku méně dětí. A tento trend zřejmě neskončí. Jednak je to kvůli tomu, že rodinu zakládají slabší ročníky a dalším faktem je politika. Ta v současné době není moc příznivá. Podle statistických údajů se v roce 2012 narodilo necelých 109 tisíc dětí, ale oproti roku 2008 to byl pokles o jedenáct tisíc dětí. Babyboom v Česku je pryč...

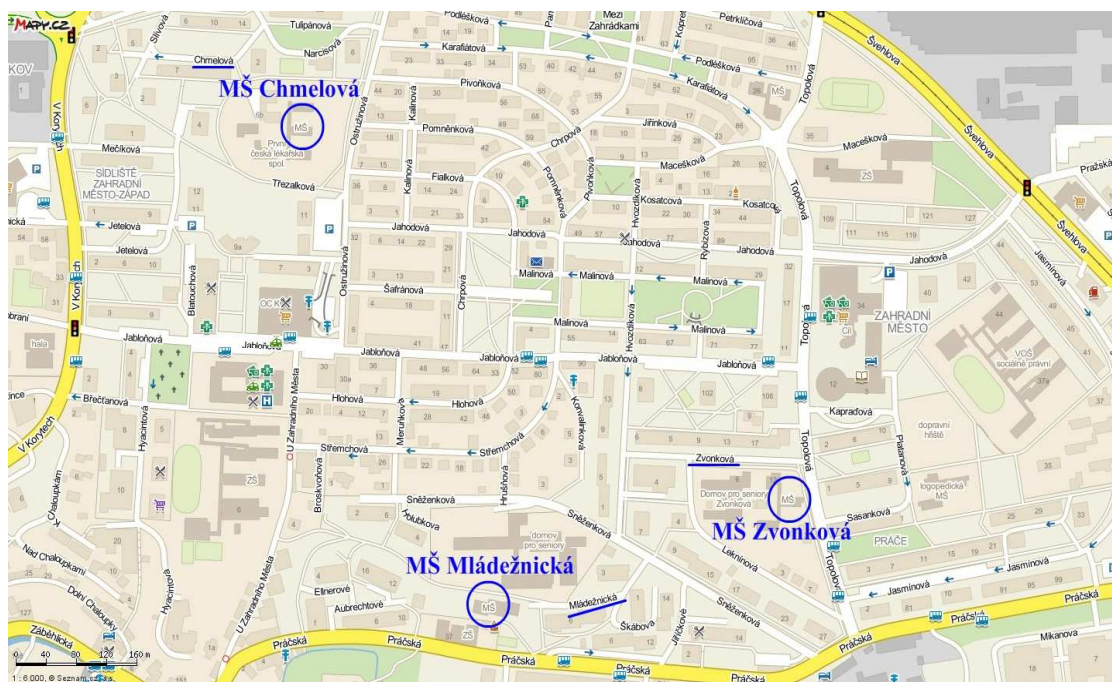
Možná, až zastupitelstvo Prahy 10 vybuduje nová oddělení pro předškolní populaci, nebude tam koho přijímat.

Hrozbu ekonomickou představuje pro školu především růst cen energií a potravin, což je ale vyváženo vyšší dotací na provozní náklady ze strany zřizovatele. Snížení dotací na mzdové náklady ze strany MHMP nebylo nijak výrazné a management školy to vyřešil čerpáním prostředků z fondu odměn. Zřizovatel je vstřícný i při čerpání účelových investičních dotací. V každém případě je na tom škola v porovnání s ostatními konkurenčními předškolními zařízeními výborně, její finanční situace je po stránce provozní i mzdové velmi dobrá. Pomáhá tomu nejen promyšlené hospodaření, ale i vedlejší hospodářská činnost a sponzoring, z této položky byl rozpočet v roce 2013 posílen o více než 150 tis. Kč.

Jedinou hrozbou v oblasti sociálních vlivů vidím v nedostatečném individuálním přístupu k dětem, z důvodů přeplněnosti tříd školy. Tato hrozba však školu neohrožuje existenčně, neboť tento trend je i na ostatních státních školách v okolí. Problémem je i katastrofální nedostatek parkovacích míst, který bude muset škola společně se zřizovatelem v nejbližší budoucnosti vyřešit. Výraznou devizou je naopak rozsáhlá výstavba v okolí, která by mohla škole zajistit děti i v případě poklesu populace a sociálně silná skupina zákazníků – rodičů, kteří neváhají ocenit v případě spokojenosti naši práci sponzoringem nebo uznáním. **Největší devizu do budoucna však vidím v nabídce škol v přírodě, zejména té spojené s lyžařským výcvikem a v propracované logopedické péči.**

Benchmarking, analýza konkurence - přímých vlivů vnějšího prostředí, jejíž hlavním smyslem je poznání vlastní pozice, zjištění, co umíme dobře a učením se od jiných v oblasti, ve které jsou lepší. Pro tuto analýzu jsem si zvolila dvě okolní mateřské školy – Zvonková a Chmelová, které patří pro naši školu mezi hlavní

konkurenty a zaměřila jsem se především na srovnání nabídky školy od nabídky konkurence.



MŠ Zvonková

- + výhodou této „mateřinky“ je perfektní dopravní dostupnost pro rodiče - nejbližší mateřská škola od nového sídliště, zastávka MHD přímo u školy, nedaleko slušná možnost parkování, keramický a výtvarný kroužek na dobré úrovni, angličtina pro předškoláky, nové hřiště na školní zahradě.
- jako negaci považuji starší pedagogický kolektiv, který není nakloněn změnám a celkově skromné vnitřní materiální vybavení.

MŠ Chmelová

- + ohromnou devizou této školy je velká dobře udržovaná zahrada, též výborná dopravní dostupnost vzhledem k MHD (poblíž zdravotní středisko, velké nákupní centrum), aktualizovaný školní vzdělávací program, plavecký výcvik na dobré úrovni, standardní angličtina pro předškoláky, kroužek logopedie vedený učitelkou.
 - nevyužitá deviza terénu školní zahrady – zastaralé průlezky, nefunkční bazén, další negativní stránku MŠ Chmelová vidím v částečně nekvalifikovaném pedagogickém kolektivu, neorganizují se v této škole zotavovací akce a minimálně školní výlety.
- Obě mateřské školy se potýkají s nedostatkem financí zejména ve mzdové oblasti, jasnou příčinou je „přezaměstnanost“ pracovníků.

Nabídka, činnost	MŠ Zvonková	MŠ Chmelová	Naše škola
Materiální vybavení školy	2	3	5
Estetická úroveň zahrady	4	2	4
Logopedická prevence	0	3	5
Školy v přírodě	1	0	5
Parkování	5	4	1
Dopravní dostupnost	5	5	3
Kvalifikovanost pedagogů	5	4	5
Finanční příspěvky, sponzoring	3	3	5
Estetická úroveň chodeb, nástěnky, www. stránky školy	4	4	5
Školní vzdělávací program	4	5	3

Tabulka č. 3 – srovnání vybrané nabídky, činností organizace proti konkurenci - vyjádřeno bodovým ohodnocením od 1 do 5, kdy 5 znamená nejvyšší ohodnocení

Škola musí vzhledem ke konkurenci těžit hlavně ze své dobré finanční situace, která se odvíjí zejména ze schopnosti managementu naší organizace získávat finanční prostředky z pronájmů a sponzorských darů. To se následně odráží i na vkusném a nákladném vybavení chodeb, zahrady, vnitřním zařízením, potažmo finančním ohodnocení těch nejlepších pedagogů.

Vzhledem ke konkurenci nemá škola zcela ideální dopravní dostupnost, kterou však nemůže změnit, pokusíme se však ovlivnit nedostatek parkovacích míst. V čem však naše škola vzhledem ke konkurenci lehce zaostává, je neaktualizovaný školní vzdělávací program, především v začlenění standardů vzdělávání.

Největší devizou naší školy je však nabídka nadstandardní logopedické prevence pod vedením klinické logopedky a ozdravných pobytů, zejména výuky lyžování. Zejména tyto aktivity zajišťují škole její výjimečnost. Rodiče si začínají uvědomovat, že **pokud jejich dítě bude „dobře česky mluvit“ a navíc nebude pohybově pasivní a často nemocné, je to přinejmenším poloviční základ úspěchu v 1. třídě základní školy.**

V této analýze jsem zachytila nadstandardní činnosti organizace - jaké jsou pro školu přínosem, jejich konkurenceschopnost na trhu, jaké ano a jaké ne v budoucnosti, usměrnit tedy poměrně širokou nabídku zájmových útvarů.



Hvězdy – vysoký relativní podíl na rychle rostoucích trzích. Mají dobré postavení, protože jsou na počátku svého cyklu a mají předpoklad růstu, do budoucna se mohou stát zajímavými, budou ale vyžadovat finanční prostředky, propagaci, aby udržely tempo růstu.

44

mohly v budoucnu přilákat více dětí, zejména zájem o výuku angličtiny od tří let je obrovský.

Bídň psi – nízký relativní podíl na pomalu rostoucím trhu. Na škole zejména pěvecký a výtvarný kroužek, které nejsou možné provádět odpoledne z organizačních důvodů (vysoký počet dětí), ze strany rodičů je zájem tyto činnosti začlenit přímo do dopoledního programu, souhlas pedagogů. Tyto odpolední kroužky byly proto v letošním školním roce zrušeny, výtvarné a pěvecké činnosti se staly součástí dopoledních řízených činností.

Dojné krávy – vysoký relativní podíl na pomalu rostoucích trzích. Na škole zejména dva ze tří uvedených nadstandardních činností – dobře propracovaná logopedická péče a lyžařský výcvik předškolních dětí – škole přinášejí ohlas ze strany rodičů, veřejnosti, zřizovatele, ČŠI. Tyto aktivity se drží na výsluní již několik let díky perfektní organizaci a propracovanosti. Zejména logopedická péče se v okolních mateřských školách v takové kvalitě neprovozuje, takže pokud se nám tato aktivita podaří udržet v dalším období, mohlo by to škole pomoci v naplněnosti i v případě poklesu populace. Angličtina pro předškoláky je „populární“ zejména tím, že její výuka je dotována z prostředků zřizovatele, obdobným způsobem je provozována na všech mateřských školách v okolí, o konkurenční výhodu se tedy nejedná.

VRIO, další analýza vnitřních zdrojů, kde jsem zhodnotila **logopedii na škole**

V (value) - význam je nesmírný, dobře vedená logopedická péče má ohlas u rodičů, zřizovatele, veřejnosti, děti se správnou výslovností lépe prospívají v 1. třídě ZŠ

R (rareness) - logopedii na takové úrovni neprovozuje žádná z konkurenčních okolních škol, tento zdroj je vzácný

I (irritability) - pokud by chtěla jiná škola logopedickou prevenci provádět v takovém rozsahu, musela by zajistit diplomovanou logopedku, která by docházela během provozní doby do školy, zároveň zajistit zvláštní k tomu určené prostory, to vše při nákladech, které by neohrozily financování náprav řeči (rodiče mají tuto službu zdarma), vyškolit pedagogický personál, aby byla zajištěna následnost v běžném provozu. To vše by bylo pro konkurenci nákladné a časově náročné. V naší škole je vše toto již zajištěno.

O (organization) - škola má schopnost tento zdroj dostatečně využít, po organizační stránce je logopedická prevence počínaje vstupem dítěte do mateřské školy až po jeho opuštění dobře zorganizovaná a propracovaná.

Z této analýzy vyplývá, že **logopedickou péčí** můžeme považovat **za velkou konkurenční výhodu**, neboť vyhovuje všem čtyřem požadavkům.

Ze závěrečných analýz je nejvíce používána **SWOT analýza**, která je rekapitulací všech předchozích analýz, ale především ukázkou, jak se organizace do budoucna pomocí vnitřních silných a slabých stránek umí vypořádat s příležitostmi a hrozbami ve vnějším prostředí.

Vnitřní faktory	
Silné stránky S (Strengths)	Slabé stránky W (Weaknesses)
Propracovaná logopedická péče Lyžařský výcvik Finanční stabilita po stránce provozní Kvalifikovaný pedagogický kolektiv ICT vybavení Kvalitní vybavení interieru a zahrady 100% naplněnost	Neaktualizovaný ŠVP (standardy) Nedostatek parkovacích míst Zastaralé sociální zařízení Špatný plášť budovy Velký počet dětí na 1 pedagoga Pěvecký, výtvarný kroužek Prezentace školy

Vnější faktory	
Příležitosti O (Opportunities)	Hrozby (Threats)
Pronájem prádelny Děti ze sociálně silného prostředí Výstavba nového sídliště Výborná spolupráce se zřizovatelem Sponzoři z řad rodičů Spolupráce s rodiči, Domovem seniorů	Rostoucí ceny energií, DPH Omezené finanční zdroje MHMP (platy) Politická nestabilita Konkurence MŠ v okolí Demografické hledisko Legislativní změny

Tabulka č. 4 SWOT analýza MŠ Mládežnické

V rámci maximálního využití předností a příležitostí je třeba, aby škola stále dbala a rozvíjela a upevňovala dosavadní výbornou spolupráci se zřizovatelem, s rodiči, s Domovem seniorů a dalšími organizacemi v okolí a vytvořila tak podmínky pro navazování nových kontaktů a „zviditelnění se“. Kvalitu výuky a pozitivního hodnocení ze strany zákazníků zajistit především udržením vysoké kvality logopedické péče, pomocí dobré finanční situace vyřešit vysoký počet dětí na 1 pedagoga přijetím další učitelky, a tím posílit individuální přístup, zejména v nejmladší věkové skupině dětí.

Minimalizovat nedostatky a hrozby je stálý úkol nejen pro vedení, ale pro všechny zaměstnance školy. To je možné pomocí sponzoringu, pronájmů a především dobré spolupráce se zřizovatelem. Touto cestou je možné získávat další finance, účelové dotace na zateplení budovy, na rozšíření parkovací zóny nebo rekonstrukci sociálního zařízení. Úspora energií je úkol pro všechny zaměstnance, čímž je možné eliminovat rostoucí ceny elektřiny, tepla, vody a DPH. Delegováním úkolů zaktualizovat školní vzdělávací program a zlepšit prezentaci školy směrem k regionu. Nabídkou nadstandardních činností, zejména kvalitní logopedické prevence a ozdravných pobytů v přírodě minimalizovat konkurenci okolních mateřských škol i v případě budoucího poklesu populace.

8.4.2 Strategické cíle

Ze závěrů výše popsaných strategických analýz jsem zvolila cíle rozvoje školy. Zodpovědnost za plnění těchto strategických cílů má zejména ředitelka, hospodářka a zástupkyně, tedy vedení školy.

Cíle směrem ke zřizovateli

- dodržovat rozpočet zřizovatele, podílet se na efektivním využívání provozního rozpočtu, předkládat návrhy čerpání dotací
- do konce roku 2014 účelovou dotací zajistit rekonstrukci sociálního zařízení a rozšíření parkovací zóny
- do konce roku 2015 tlakem na zřizovatele zajistit investiční dotací zateplení pláště budovy

Cíle směrem k rodičům (zákazníkům)

- zvyšovat spokojenost udržením stávající nabídky nadstandardních činností, zejména v oblasti logopedické péče
- do roku 2015 navázat spolupráci se speciální základní logopedickou školou Moskevská v Praze 10 a zajistit návaznost nápravy řeči dětí v 1. třídě ZŠ
- od 1.9.2014 zlepšit individuální přístup přijetím dalšího pedagoga

Cíle směrem k zaměstnancům

- udržet 100% kvalifikovanost pedagogů
- zlepšit jejich profesionalitu dalším vzděláváním, zejména v oblasti logopedické péče a studiem rámcového a školního vzdělávacího programu
- v rámci navazování dobrých vztahů od roku 2014 každý školní rok zorganizovat minimálně dvě výjezdní akce – wellness víkend, poznávací pobyty

Cíle směrem k regionu

- zvýšit prestiž školy – publikovat úroveň logopedické péče, účastnit se veřejných soutěží, výstav dětských prací

- do konce roku 2014 prohloubit spolupráci s Domovem seniorů a zapojit do této činnosti Zastupitelstvo obce jako zřizovatele (společná vánoční, velikonoční setkání).

8.4.3 Výběr a určení strategií

Na základě zvolených strategických cílů bylo dalším úkolem stanovit způsob, jak těchto cílů dosáhnout. Šlo tedy o výběr různých variant, které by vedly k jejich dosažení. Z obecných alternativ byla zvolena **strategie stabilizace a expanze**. Škola by se měla zaměřit na udržení současné dobré ekonomické situace a zaměřit se zejména na rozvoj nadstandardních činností, především v oblasti logopedické péče a pozdravných pobytů.

Dalším krokem bylo stanovení směru, kterým se škola bude ubírat ve vztahu produkt – trh. Zvolená strategie stability umožní udržet si stávající nabídku kvalitních služeb, zejména logopedické péče, strategie expanze její zdokonalování propojením návaznosti při přechodu dítěte na ZŠ.

Perfektně propracovaná logopedická péče a konání lyžařského výcviku je výraznou možností udržení velké konkurenční výhody v oblasti **strategie diferenciacce**.

Přímé konkurenci je možné se vyhnout i **manévrovacími přístupy**, tedy dalším zdokonalováním a rozšiřováním logopedické péče, a to zejména návazností v základní škole.

Dalšími kroky, které však sahají nad rámec této bakalářské práce, by mělo být schválení strategického plánu, který je podkladem pro vytvoření strategií dílčích a následné rozpracování operačních plánů do plánů implementace. Úspěšnost závisí především na ochotě všech zaměstnanců aktivně se podílet na realizaci zvolených strategií, spolupracovat, přijmout změny, které celý proces přináší.

9. Případová studie

I když se realizací zvolených strategických cílů, strategií a jejich hodnocením nebudu z důvodů již uvedených dále podrobně zabývat, ráda bych v této poslední kapitole alespoň nastínila práci Mgr. Renaty Alfonso, klinické logopedky naší školy, kterou jsem měla možnost sledovat a pro ilustraci tyto náslechy zaznamenat.

9.1 Anamnéza dítěte, adaptace, motorický vývoj, komunikace

Pro vlastní šetření jsem si vybrala chlapce Richarda ve věku 5,5 let, který navštěvuje naši mateřskou školu třetím rokem a vyskytuje se u něho od počátku docházky nesprávná výslovnost. K „naší paní logopedce“ dochází od února 2012 s diagnózou Opožděný vývoj řeči. V době šetření navštěvuje logopedickou péči s diagnózou Dyslalie - patlavost.

Ríša pochází z úplné rodiny, sourozence nemá, v rodině se nevyskytují specifické poruchy učení ani narušená komunikační schopnost.

Richard se narodil v roce 2008, seděl v šesti měsících, nejdříve samostatně chodil od desátého měsíce a teprve potom začal lézt. Chlapec je velmi citlivý, přátelský, přizpůsobivý. Velmi důležitá je u něho správná motivace pro činnost, pokud se mu něco nedaří, potřebuje povzbuzení a podporu.

Mateřskou školu navštěvuje od 1. 9. 2011, v té době bylo Richardovi 3,5 roku. Adaptace byla velmi pozvolná, během prvních týdnů probíhala s plačtivostí, zejména z důvodu silné fixace na matku. K učitelkám ve třídě byl nesmělý, plachý, odmítal komunikovat, nebylo mu rozumět. Logopedickou péči navrhla sama klinická logopedka, která vždy na začátku školního roku na třídní schůzce osloví rodiče, seznámí je s logopedickou péčí v naší mateřské škole a se svolením rodičů **provede s každým dítětem depistáž, na základě které rozhodne, zda je návštěva individuální péče potřebná.**

Vývoj hrubé motoriky chlapce odpovídá normě. Lateralitu má vyhraněnou, dominantní je pravá ruka. U Ríši se vyskytuje nesprávný úchop tužky – bříška palce a ukazováku nejsou v postavení proti sobě, prsty jsou křečovitě, tlak psacího náčiní je ale v normě. Při kresbě postavy je zřetelně označena hlava, trup, končetiny, krk nemá. Na obličejí jsou nakreslené oči, ústa, chybí ale nos a uši. Horní končetiny jsou připojeny k oválnému trupu, směřují do stran, proporčně jsou delší nohy, počet prstů je správný. Dolní končetiny jsou napojené na dolní část trupu v relativně stejné délce, bez prstů. Kresba je jednobarevná a nepatří k chlapcově oblíbené činnosti.

Při první návštěvě logopedické poradny, tedy v době, kdy byly chlapci téměř čtyři roky, vynechával *n*, *v* na začátku slova, nerozlišoval sykavky, vynechával předložky,

zaměňoval hlásky *j*, *l* a hlásky *g*, *k*, kdy hláska *k* byla dobře a hláska *g* špatně. Špatná byla sluchová percepce a prostorová orientace.

V době šetření *l*, *g*, *j*, *v*, *f* již správně zafixované, motorika jazyka dobrá. Výslovnost narušená konkrétně u hlásek *č*, *š*, *ž*, *r*, *ř* a *ch*, kterou nahrazuje hláskou *h*. Problémy má s měkčením hlásek *t'*, *d'*, *ň*. Občas ještě komolí delší slova, pomáhá si vytleskáváním slabik.

Lexikálně - sémantická rovina - jeho porozumění řeči je dobré, slovní zásoba přiměřená věku, po předložení obrázku byl schopen popsat, co nebo koho na něm vidí. Bezchybně zvládá nadřazené pojmy, umí vyčlenit obrázek z řady, nedělá mu problém dějová posloupnost.

Foneticko - fonologická rovina - dokáže slova rozdělit na jednotlivé slabiky, ve slově určí vždy první hlásku, někdy i poslední. Samostatnou hlásku ještě neurčí ani na začátku ani na konci slova, což není v jeho věku nic neobvyklého.

Morfologicko - syntaktická rovina - gramaticky vyjadřuje svoje myšlenky správně, skloňuje, časuje a utváří správný slovosled.

Pragmatická rovina - spontánně navázal řečový kontakt, komunikoval bez problémů.

9.2 Vymezení pojmu opožděný vývoj řeči x dyslalie

Pojem **opožděný vývoj řeči** je podle Kutálkové tehdy, jestliže dítě nemluví ani po třetím roce nebo používá jen pár slov, než je v tomto věku obvyklé a stav se dále nijak výrazně nemění. Pak dítě patří do odborné péče (Kubálková 2010, s. 62).

Nejčastější příčinou je nepodnětné, nestimulující prostředí. Dalšími faktory může být citová deprivace, lehká mozková dysfunkce, genetické vlivy, nevyzrálá nervová soustava nebo nedonošenost. Jak už jsem v první kapitole této bakalářské práce uvedla, opožděný vývoj řeči má vliv na formování osobnosti dítěte především v oblasti tvorby sociálních vztahů. Proto je velmi nutné a potřebné u dítěte rozvíjet pasivní a aktivní slovní zásobu, spontánní řeč, poskytnout mu dobrý mluvní vzor a hlavně u něho podněcovat chuť komunikovat. Podle Kutálkové je právě nedostatek mluvního projevu nejčastější a zároveň zcela zbytečnou příčinou opožděného vývoje řeči. Rodiče mají na dítě málo času, málo si s ním hrají a povídají (Kutálková, 2010, s.63).

Dyslalie (patlavost) je nesprávná výslovnost hlásek proti fonetické normě, tzn., že hlásky jsou tvořeny nesprávným způsobem nebo na špatném místě v dutině ústní. Patlavost patří u dětí předškolního věku mezi nejčastější řečové poruchy a protože lze při nápravě použít již vyzkoušené postupy, je třeba, aby takové děti byly včas v péči logopeda. Je důležité rozlišit, kdy se jedná o výslovnost nesprávnou a kdy o výslovnost vadnou. Výslovnost nesprávná je považována jako vývojová, fyziologická - normální až do 6.- 7. roku, kdy se fixují mluvní stereotypy. Výslovnost vadná neboli patologická

(pravá dyslalie) se projevuje po 7. roce dítěte, kdy je odchylka ve výslovnosti již zafixována a její odstranění je mnohem náročnější. Podle Bečvářové **je nesprávná výslovnost dítěte dokonce hlavním důvodem vydání Rozhodnutí o odkladu povinné školní docházky**. Propracovanější logopedická péče v mateřských školách by podle ní tomu zcela jistě mohla zabránit (Bečvářová 2010, s. 38). V následujících řádkách popíši intenzivní nápravu řeči u jmenovaného dítěte v naší škole.

9.3 Vlastní šetření

U Ríši je popsána sledovaná logopedická intervence za dané období od listopadu 2013 do ledna 2014.

Logopedka naší mateřské školy se při terapii zaměřila v první fázi na:

1. dechová cvičení, např. – krátký nádech, hluboký výdech s artikulací „fííí“ nebo „fúú“.
U Richarda měl tento typ cvičení velký úspěch, zejména když při výdechu foukal do papírové kuličky, která měla předem určenou cestu.
2. cvičení na rozvoj motoriky rtů, čelisti, jazyka a měkkého patra

Ve druhé fázi následovalo vyvození hlásek, ve třetí se zaměřila na fixaci: nácvik vyvozené hlásky s jinými hláskami. Poté následovala čtvrtá fáze - automatizace řeči: pojmenování obrázků, předmětů, reprodukce básniček, říkanek. Paní logopedka využívala při nácviku správné výslovnosti logopedické zrcadlo, pracovní listy zaměřené na problematiku hlásku, básničky, říkanky a obrázky, které chlapec pojmenovával.

Logopedická intervence 21.11. 2013

Vyvození hlásky *ch* - logoped si pomáhá přirovnáním. Nejdříve zahřívá dlaně dýcháním *ch, ch, ch*. Vlášek vykolejil - *ách*, Šípková Růženka se píchne o trn - *pích*, chlapec se směje - *cha, cha, che, che*. Zprvu se *ch* nedaří vyvodit, o to větší radost Ríša má, když své *ch* konečně uslyší.

Logopedická intervence 19.12. 2013

Klinická logopedka vyvozuje hlásky *t', d', ň* z hlásek *t, d, n*. Začíná hláskou *t'* tak, že vyslovuje *ty,ty,ty* a hrot jazyka se opírá o spodní řezáky. Ríša opakuje jednoduché slabiky *t'a, ti, tě, d'a, di, d'u, dě, ňa, ni, ně*. Slova procvičují dle pracovního listu.

Logopedická prevence 9.1. 2014

Procvičování a fixování již vyvozených hlásek *t', d', ň*. Pokud se u některých slov vyskytne problém, je třeba slovo rozdělit na slabiky, poté se podaří danou hlásku vyslovit správně. Mgr. Alfonso pro procvičení zvolila báseň „Malé kotě“. Na konci každé hodiny probírá s maminkou, co se chlapci povedlo, v jakých slovech je třeba danou hlásku dále procvičovat, na jaké chyby si musí dát při domácím procvičování pozor, aby se mu nefixovaly špatné návyky.

Vstřícným přístupem paní Renaty Alfonso, která s Richardem pracuje téměř dva roky, došlo k výraznému zlepšení. Velkou zásluhu na pokroku má matka dítěte, která se každý den věnuje domácí přípravě, což je jeden z předpokladů úspěchu. Navíc z ohlasů rodičů dalších dětí, které navštěvují logopedickou péči v naší mateřské škole vím, že to není pokrok ojedinělý, že **pokud rodiče postupují podle rad klinické logopedky, je zlepšení výslovnosti každého dítěte téměř zaručeno.**

..

ZÁVĚR

V této diplomové bakalářské práci jsem se zabývala procesem sestavení strategického rozvojového plánu pro konkrétní organizaci. Stanovený cíl byl splněn vytvořením modelového rozvojového plánu konkrétní mateřské školy s využitím vhodně vybraných strategických analýz.

Jak jsem již uvedla v úvodu této práce, chtěla jsem vytvořit funkční dokument, který by nastínil cestu dalšího efektivního rozvoje organizace a poukázal na smysl logopedické prevence a zároveň na propojenost cílů předškolní výchovy s dlouhodobými záměry v této oblasti. V závěru strategické cíle a doporučené strategie potvrdily nejen nadále pokračovat v logopedické prevenci, ale dále ji rozvíjet její propagací na veřejnosti a v návaznosti v základní škole. Případová studie ještě více prohloubila její velký smysl.

Zpracování, zejména strategických analýz, poukázalo i na další aktivity, které by měla škola v budoucnu rozvíjet - ozdravné pobyty dětí v přírodě, spolupráci s dalšími organizacemi nebo zvýšení prestiže školy. Ukázalo dále na nutnost zvyšování kvalifikace vedení školy právě v oblasti strategického plánování, protože velkou část analýz by nebylo možné provést bez potřebných znalostí z oblastí strategického plánování a řízení.

Strategický rozvojový plán mateřské školy byl ukončen zpracováním strategických cílů a vhodných strategií. Dosažení těchto stanovených cílů následně řeší proces implementace – realizace zvolených cílů a doporučených strategií. I když jde o jednu z nejdůležitějších fází strategického plánování, zabývala jsem se jí pouze okrajově, kdy jsem v závěru bakalářské práce popsala práci klinické logopedky naší školy.

Vzhledem k rozsáhlosti bude pro mne tato oblast předmětem dalšího studia.

Seznam použité literatury

BEDNÁŘOVÁ J., ŠMARDOVÁ V. *Diagnostika dítěte předškolního věku*. 1.vyd. Brno: Computer Press a.s., 2007, 212 s. ISBN 978-80-251-1829-0.

BEČVÁŘOVÁ Z. *Kvalita, strategie a efektivita v řízení mateřské školy*. 1. vyd. Praha: Portál, 2010, 171 s. ISBN 978-80-7367-221-8

CIMBÁLNÍKOVÁ L. *Strategické řízení: Proč je želva rychlejší než zajíc*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2012, 120 s. ISBN 978-80-244-2963-2

CIMBÁLNÍKOVÁ L. *Strategické řízení školy: Studijní texty pro distanční vzdělávání*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2010, 95 s. ISBN 978-80-244-2594-8

CIMBÁLNÍKOVÁ L. *Základy managementu: základní manažerské činnosti+25 manažerských technik 3. dotisk* Olomouc: Univerzita Palackého, 2010, 125 s. ISBN 978-80-244-2352-4

EGER L. *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2006, 224 s. ISBN 80-7238-483-6

HANZELKOVÁ A., KEŘKOVSKÝ M., ODEHNALOVÁ D., VYKYPĚL O. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2009, 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8

KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8

KUTÁLKOVÁ D. *Vývoj dětské řeči: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 134 s. ISBN 978-80-247-3080-6

KUTÁLKOVÁ D. *Jak připravit dítě do 1. třídy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, 165 s. ISBN 80-247-1040-4

MALLYA T. *Strategické řízení: Studijní text pro navazující magisterské studium*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM s.r.o., 2005, 62 s. ISBN 80-214-2895-3

MAREK J., KAJML P. *Metody moderního řízení organizací soukromého, veřejného i neziskového sektoru /na bázi sociálního dialogu/*. 1. vyd. Praha: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR, 2012, 296 s. ISBN 978-80-905248-2-8

Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy hlavního města Prahy 2012-2016. Magistrát hl. města Prahy. Odbor školství a kultury. Praha: Zastupitelstvo MHMP, 2012, 58 s.

Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR 2011-2015. Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy. Praha: MŠMT, 2011, 78 s. č.j. 2027102010-20

PRUCHA J., KOŤÁTKOVÁ S. *Předškolní pedagogika*. 1. vyd. Praha: Portál, 2013, 184 s. ISBN 978-80-262-0495-4

SVĚTLÍK J. J. *Marketingové řízení školy*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer a.s., 2009, 328 s. ISBN 978-80-7357-494-9

TURICKEIOVÁ M., LHOTKOVÁ I., ŠNÝDROVÁ I. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*. 1.vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013, 98 s. ISBN 978-80-7478-349-4

SMOLÍKOVÁ K., OPRAVILOVÁ E., HAVLÍNOVÁ M., BLÁHOVÁ A., KREJČOVÁ V. *Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání* 2.vyd. Praha: Výzkumný ústav pedagogický: Praha, 2004, 41 s.

Česká republika. *Zákon č. 564/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (Školský zákon)* v platném znění

TĚTHALOVÁ M. *Mluvit není jen vyslovovat. Informatorium: 20*, Praha: Portál s.r.o., 2013, č. 8 s. 8 – 11 ISSN 1210 - 7506

Internetové zdroje

www.msmladeznicka.cz

<http://www.msmladeznicka.cz/aktivita.html>

www.mschemelova.cz

http://www.mschemelova.cz/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=37&Itemid=18

www.mszyvonkova.cz

<http://www.mszyvonkova.cz/?cat=12>

www.czso.cz

http://www.czso.cz/csu/dyngrafy.nsf/graf/cr_od_roku_1989_obyv

Použitá dokumentace školy

Inspekční zpráva ČŠI z 4.5.2011

Evaluační zprávy školy 2011-2013

Podklady pro výroční zprávu školy z 3.9.2013

Výkaz o mateřské škole k 30.9.2013

Výkaz o stravování k 30.10.2013

Zápisy z pedagogických rad a provozních porad 2011-2013

Školní vzdělávací program z 1.1.2011

Seznam použitých schémat a tabulek v textu

1. Schéma č. 1: Vzdělávací cíle předškolní výchovy
2. Schéma č. 2: Strategický cyklus
3. Schéma č. 3: Cyklus strategického plánování
4. Schéma č. 4: Přehled strategických analýz
5. Schéma č. 5: Matice BCG
6. Schéma č. 6: SWOT analýza
7. Tabulka č. 1: Přehled strategií
8. Schéma č. 7: Ansofova matice
9. Schéma č. 8: Organizační struktura školy
10. Tabulka č. 2: PEST analýza školy
11. Tabulka č. 3: Srovnání nabídky školy s jinými MŠ
12. Schéma č. 9: Portofoliová analýza BCG zájmových činností
13. Tabulka č. 4: SWOT analýza školy

Seznam příloh

1. Logopedické vyšetření - dotazník
2. Lyžařský kurz předškolních dětí – plán výcviku
3. Skladba provozního rozpočtu na rok 2013 – plán čerpání
4. Mzdový rozpočet na rok 2013 – poslední úprava

Příloha č.1 – dotazník:

LOGOPEDICKÉ VYŠETŘENÍ

Jméno :

Datum narození:

Datum:

A	E	I	O	U	
P	B	M	F	V	
T	D	N		CH	H
Ť	Ď	Ň	J	K	G
C	S	Z	Č	Š	Ž
L	R	Ř			

Oční kontakt: naváže ihned - po určité době - nenaváže - nekonstantní

Řeč: srozumitelná - obtížně srozumitelná - nesrozumitelná

Výslovnost: lehce - výrazně neobratná - málo neobratná - málo diferencovaná

slabiky: počet zachovává – vynechává - přidává - metateze

hůře diferencuje: vokály - znělost sykavky - likvidy

Produkce: ochotně - neochotně – věty - slova - slabiky

Komunikace: ochotně – neochotně - věty - ostýchá se - nekomunikuje

Obsahově: přiměřeně - nepřiměřeně - echolálie

Slovní zásoba: chudá - odpovídá věku - bohatá

Syntax souvětí: souřadná - podřadná

věty: rozvinuté - dvoučlenné - jednočlenné

Gramatická správnost: vynechává větné členy - nedokončuje věty - nesprávné

předložkové vazby - elize zvratných zájmen - nesprávné

koncovky

Verbální paměť: zopakuje verš - větu rozvinutou – dvojčlennou - slovo - slabiku

Zrakové vnímání:

Melodie řeči: přirozená - změněná

Tempo řeči: pomalé - normální - rychlé - překotné

Plynulost: porušena - iterace - klony - tonoklony - tony - skandování

prefonační spasmy - embolofrázie

Porucha plynulosti: v rozhovoru - čtení - rytmické celky - stále - jen v rozrušení

Mluvidla: rty - jazyk – čelist – patro - klidová poloha jazyka

Dentice: I II výměna

Dudlík: ano ne jak dlouho

Hlas: jasný - zastřený - šeptá - vysoko postavený

Dýchání: nosem – ústy - ve dne - v noci - chrápe

Nosovost: normální – zvýšená - snižovaná

Lateralita: vpravo - vlevo - nevyhraněná

Oko: pravé - levé

Zpěv: melodický - nemelodický

Barvy: průměrem – pojmenuje - základní - doplňkové

Kresba: hlavonožec - chudá - s detaily - v barevném provedení - pod úrovní věku

s rysy organicity

Početní představy:

Koncentrace pozornosti:

Úchop tužky:

Příloha č. 2: Projekt vzdělávací akce – lyžařský kurz předškolních dětí

Programový – výukový cíl: Děti hravou formou zvládnou základní dovednosti sjezdového lyžování (obouvání, nošení lyží, jízda na vleku, sjezd z kopce) seznámí se s prostředím chaty a okolí, budou umět vysvětlit použití lyžařského výstroje. Přitom si budou navzájem pomáhat a respektovat se				Způsob kontroly dosažení cíle : Praktickým provedením úkolů Rozhovorem Pozorováním		
Časové údaje	Dílčí – specifické cíle	Způsob kontroly	Učivo	Strategie	Lektor,odpov. pracovník	Poznámka
Sobota 14,00 -16,30	Seznámit se s prostředím chaty, organizač. řádem, režimem dne, průběhem výcviku Umět se radovat	Děti si vybalí věci, odpoví na otázky ohledně organizace, režimu...	Prohlídka chaty Vybalování Organizační řád	Demonstrační výklad Ind. činnost Pomůcky: DVD	Navrátilová /instrukce/ Učitelky (vybalování, prohlídka)	½ hodiny svačina
Neděle 9,30 -12,00	Seznámit se s prostředím lyžařského parku, rozvíjení citu pro sněh	Skupina postaví sněhuláka, odpoví na otázky typu: „Kde jsme?“ „Proč tu jsme?“	Vycházka k lyžařskému parku Stavba sněhuláka	Výklad Rozhovor Pozorování (lyžařů na svahu) Aktivní skupin. činnost	Učitelky -každá se svou skupinou	½ hodiny - ohřátí a svačina v bufetu
Neděle 14,00 - 15,00	Umět si samostatně nazout lyžařské boty, s dopomocí zapnout Vysvětlit postup, být trpělivý	Kontrola obutých a zapnutých lyžařských bot	Obouvání Zapínání	Výklad Pozorování Nápodoba Ind. činnost Pomůcky: lyž. obuv	Učitelky se svou skupinou	
Neděle 18,00 -19,00	Seznámit se s lyžařským názvoslovím – špička lyže, patka, hole, vázání, přilba Udržet pozornost	Děti zodpoví otázky ohledně názvosloví Kreslení podle diktátu	Námětová hra: „Ukaž“ „Přines“ Kresba	Demonstrační výklad Odbor. učebna Pomůcky: lyž.výstroj, omalovánky, pastelky	Navrátilová (seznámení s názvoslovím) Učitelky - hra, kreslení	
Pondělí 9,00 -11,00	Umět si donést lyž. výstroj do výukového prostoru a zpět. Pomoci kamarád.	Kontrola nošení lyží a hůlek Pozorování	Nošení lyží a hůlek	Demonstrační výklad Nápodoba Individ.činnost	Navrátilová -ukázka Učitelky -pomoc	½ h -svačina
Pondělí 14,00 -16,30 Úterý 10,00 -16,30	Sunem, skluzem, přídupem chodit v lyž. výstroji po rovném terénu, Výstup do svahu Umět se s dopomocí chytit lana a opustit vlek, sjíždět na lyžích, „v pluhu“ z mírného svahu, dole zastavit, radovat se z úspěchu	Kontrola správné chůze na lyžích Pozorování Dítě se chytí a pustí lana, udrží stabilitu, sjíždí z kopce, vysvětlí postup	Chůze na lyžích, n.hra: „Indiánská stezka, honička na lyžích“ Jízda na vleku s dopomocí Sjezd z kopce Zastavení	Aktivní skup. činnost Rovina a mírný kopec u vleku Demonstrační nápodoba Ind. činnost	Navrátilová Provazníková Vlekaři-nástup, výstup Navrátilová Provazníková -sjezd Učitelky -dojezd	½ h obouvání ½ h svačina u vleku 2 h - oběd odpočinek ½ h odpo svačina

Středa 10,00 -16,30	Samostatně vystupovat z vleku, umět sjet a zastavit Nebát se	Kontrola sjezdu a zastavení Zhodnotit svůj výkon	Samostatná jízda na vleku, sjezd, zastavení	Individuální Činnost Svah	Vlekaři -nástup Navrátilová -výstup, sjezd Učitelky -zastavení	2 h - oběd, odpočinek ½ odpoledne svačinka
Čtvrtek 9,30 -11,00	Umět soutěžit, dokázat přijmout prohru, radovat se z úspěchu svého i kamaráda	Kontrola bezpečného sjezdu	Slalom na čas	Aktivní skupinová činnost Svah	Navrátilová Provazníková	
Čtvrtek 14,00 -15,00	Umět zhodnotit svůj dosavadní výkon, zážitky z pobytu	Děti zodpoví otázky : „Co už umím?“ „Co se mi tu /ne/líbilo“ aj.	Hodnocení pobytu	Ind.rozhovor Učebna Diplomy	Navrátilová -zhodnocení pobytu Učitelky -rozdání diplomů	

Příloha č. 3 – provozní rozpočet školy na rok 2013

Mateřská škola, Praha 10, Mládežnická 1/3078		
Plán provozního rozpočtu na rok 2013		
Schválený rozpočet na rok 2013 – 1 557 000,- Kč - dotace z MČ Praha 10		
+ školné cca	460 000,- Kč	
+ účelová dotace	25 000,- Kč	hračky učební pomůcky
Celkem	2 042 000,- Kč	
Plán čerpání		
501 Materiál	386 000,- Kč	(z toho školné 460 tis.)
501 0362	43 000,- Kč	čisticí a úklidové prostředky
501 0371	40 000,- Kč	výtvarné potřeby
501 0330	180 000,- Kč	drobný dl.hm.majetek do 3tis.
501 0340	7 000,- Kč	ochranné pracovní pomůcky
501 0350	25 000,- Kč	hračky z dotace
501 0313	6 000,- Kč	předplatné, tisk
501 0361	30 000,- Kč	kancelářské potřeby
501 0360	40 000,- Kč	ostatní drobný materiál
501 0363	5 000,- Kč	materiál na opravy
501 0364	10 000,- Kč	textil a prádlo
502 Energie	480 000,- Kč	
502 0300	140 000,- Kč	elektrina
502 0320	90 000,- Kč	studená voda
502 0330	180 000,- Kč	topení
502 0330	70 000,- Kč	teplá voda
502 Opravy a údržba	280 000,- Kč	
502 0330	160 000,- Kč	běžné opravy
502 0320	20 000,- Kč	opravy strojů a přístrojů

502 0280	100 000,- Kč	zahrada
512 Cestovné	15 000,- Kč	
513 Reprezentace	2 000,- Kč	
518 Ostatní služby	596 460,- Kč	
518 0300	20 000,- Kč	vzdělávání pracovníků
518 0340	80 460,- Kč	hlídání objektu, inzeráty, kopírka,BOZP, zámečnické práce, rámování ...
518 0346	95 000,- Kč	malování, mytí oken, koberců, truhlář,popelnice,dezinfekce, prádelna....
518 0341	15 000,- Kč	revize
518 0342	5 000,- Kč	poštovné
518 0343	17 000,-Kč	telefon pevná linka
518 0345	6 000,- Kč	internet
518 0344	15 000,- Kč	mobily
518 0350	90 000,-Kč -	účetnictví
518 0351	60 000,- Kč	mzdy
518 0320	40 000,- Kč	nákup SW, HW do 7 000,-
518 0347	20 000,- Kč	údržba SW,HW
518 0310	108 000,- Kč	nájemné MČ Praha 10
518 0400	25 000,- Kč	bankovní poplatky
549 Smluvní pojištění	10 000,- Kč	
551 Odpisy DHM	98 540,- Kč	
558	174 000,- Kč	předměty dl.spotřeby nad 3 000,-
celkem	2 042 000,- Kč	

Příloha č. 4 – mzdový rozpočet na rok 2013, poslední úprava

PRAHA HLAVNÍ MĚSTO PRAHA
PRAHA MAGISTRÁT HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY
PRAHA Odbor rozpočtu
PRAHA

Mateřská škola Praha 10 Mládežnická 3078/1			
Datum doručení	Číslo	Priloha	Podpis
15. 11. 13	201/13	1	

Mateřská škola,
 Mládežnická 1/3078
 106 00 PRAHA 10 - ZÁBĚHLICE

Váš dopis zn. Č.j. Vyřizuje / linka Datum
 MHMP ROZ 2/256/2013 Čejková/2868 2013-11-13

Úprava závazných ukazatelů rozpočtu na rok 2013 - rozpočtové opatření číslo 244

Vážení,

Rada hlavního města Prahy usnesením číslo 2115 ze dne 12. 11. 2013 schválila úpravu rozpočtu běžných výdajů u škol a školských zařízení, jejichž zřizovatelem jsou městské části hlavního města Prahy. Současně schválila úpravu limitu počtu zaměstnanců, limitu prostředků na platy na rok 2013 a úpravu rozpočtu závazných ukazatelů u těchto škol.

Na základě uvedeného usnesení RHMP Vám odbor rozpočtu MHMP provádí úpravu rozpočtu závazných ukazatelů na rok 2013 – **přímé náklady na vzdělávání - UZ 33353** o celkovou částku **41 tis. Kč**.

Rozpis úpravy závazných ukazatelů rozpočtu uvádíme v následující tabulce: v tis. Kč

OdPa	platy	OON	odvody	přímé ONIV	NIV celkem	počet zam.
3111	30	0	11	0	41	0,2

Rozpočtové opatření pořizujte pod druhem dokladu 03 (úpravy rozpočtu), číslem dokladu 244 (číslo rozpočtového opatření), ve výnosech na účtu 672 a analytickém účtu 03xx – 04xx, v nákladech na účtech 5xx a příslušných analytických účtech, s účelovým znakem 33353.

Data upraveného rozpočtu pořídíte v období 12 (období 01-11 budou uzavřena).

Archivovaná data úpravy rozpočtu pořízená v programu firmy Gordic předložte svému zřizovateli tak, aby městská část mohla předat prověřená data odboru rozpočtu MHMP v termínu do 10. 1. 2014.

Závazné ukazatele rozpočtu přímých nákladů na vzdělávání - UZ 33353 na r. 2013: v tis. Kč

OdPa	platy	OON	odvody	přímé ONIV	NIV celkem	počet zam.
3111	3 254	0	1 139	52	4 445	14,2

S pozdravem

Ing. Zdena Javornická
 zástupkyně ředitele MHMP
 pro Sekci finanční a správy majetku

Na vědomí
 MČ Praha 10

