

---

# SWOT ANALÝZA MATEŘSKÝCH ŠKOL PRAHY 5

---



**ČERVEN 2020**

---

## **PRACOVNÍ SKUPINA**

**Zástupci zřizovatele: Renáta Zajíčková, Filip Karel**

**Ředitelky/ředitelé škol: Soňa Hasenkopfová,  
Ludmila Mašková, Aneta Drvotová, Marie  
Poláková**

**Odborníci: Dagmar Drmotová**

---

## Obsah

<b>1</b>	<b>Vznik a cíle SWOT analýzy</b> .....	<b>2</b>
1.1	Proč SWOT analýza vznikla .....	2
1.2	Průběh akce SWOT analýza.....	3
1.3	Vznik jednotlivých SWOT analýz .....	4
1.4	Ochrana citlivých údajů .....	5
<b>2</b>	<b>SWOT analýzy – výstupy</b> .....	<b>7</b>
2.1	Učitelé a další zaměstnanci MŠ .....	7
2.2	Rodiče.....	9
2.3	Vedení MŠ .....	10
2.4	Pohled zřizovatele .....	12
2.5	SWOT analýzy jednotlivých MŠ.....	13
<b>3</b>	<b>Celkové zhodnocení a další postup</b> .....	<b>14</b>
3.1	Další práce s výstupy: zřizovatel.....	14
3.2	Další práce s výstupy: mateřské školy .....	15
<b>4</b>	<b>Poděkování</b> .....	<b>16</b>

# 1 Vznik a cíle SWOT analýzy

## 1.1 Proč SWOT analýza vznikla

Akce „SWOT analýza mateřských škol Prahy 5“ přímo navazuje na obdobnou akci realizovanou v roce 2019 na základních školách Prahy 5. Tedy i cíle jsou velmi podobné. Stejně jako u základních škol byl hlavní motivací pro realizaci akce nedostatek relevantních a spolehlivých dat o mateřských školách Prahy 5 jako celku. Každá MŠ provádí dle svých možností vlastní hodnocení své činnosti, každá má k dispozici nějaký typ dat – dosud ale neexistovaly údaje, které by komplexně vypovídaly o MŠ na Praze 5 jako celku.

Na oblast školství přitáhla MČ Praha 5 jako zřizovatel mateřských a základních škol alokuje poměrně značnou část svého rozpočtu.

V současné době se připravuje dlouhodobý dokument (strategie rozvoje školství na Praze 5), ve kterém by bylo popsáno, jaké oblasti a jakým způsobem se mají trvale a systematicky podporovat – pro tento dokument pak budou velmi podstatné vstupy tvořit právě výstupy z obou akcí „SWOT analýza“.

SWOT analýza je široce používaný nástroj osvědčený v mnoha oblastech. Je zároveň velmi intuitivní a její výstupy jsou srozumitelné jak odborné, tak i široké veřejnosti.

## SWOT ANALÝZA



### Cíle akce SWOT analýza mateřských škol:

1. Získat podklad pro dlouhodobé plánování rozvoje školství na Praze 5
2. Poskytnout ředitelům škol podklady pro rozvoj každé jednotlivé MŠ

## 1.2 Průběh akce SWOT analýza

Práce na SWOT analýze (tvorba dotazníků, zpracování dat, tvorba SWOT analýz i sepsání této zprávy) byla realizována pracovní skupinou složenou ze

- zástupců zřizovatele,
- ředitelů MŠ,
- odborníků v oblasti školství.

Již od počátku bylo záměrem do akce zahrnout co nejširší spektrum aktérů. Jinak situaci ve škole mohou vidět učitelé, jinak vedení školy, úplně jinak rodiče. Pouze při zahrnutí všech skupin můžeme získat ucelený pohled na věc. V tabulce 1 je znázorněno, jaké skupiny byly do tvorby SWOT analýzy zapojeny a jakým způsobem.

*Tabulka 1: Zapojení jednotlivých skupin do tvorby SWOT analýzy škol*

skupina	způsob zapojení	počet zapojených osob
Ředitelé a ředitelky MŠ	<ul style="list-style-type: none"><li>• tvorba SWOT analýzy z pohledu vedení školy</li><li>• vyhodnocení dotazníků od ostatních skupin a tvorba SWOT analýz na základě výstupů z dotazníků</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 21</li></ul>
Učitelé a ostatní pedagogové	<ul style="list-style-type: none"><li>• vyplnění dotazníku</li><li>• tvorba SWOT analýzy ve skupinách</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 221</li></ul>
Nepedagogičtí pracovníci	<ul style="list-style-type: none"><li>• vyplnění dotazníku</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 94</li></ul>
Rodiče	<ul style="list-style-type: none"><li>• vyplnění dotazníku</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 903</li></ul>

Základem celé akce bylo **dotazníkové šetření**, které bylo realizováno elektronickou formou během března a dubna 2020. Dotazník byl jednotný pro všechny školy, respondenti vždy odpovídali na otázky za svou vlastní školu. V dotaznících byly pokryty tyto oblasti:

- vize a směřování MŠ,
- výuka a vzdělávací proces,
- atmosféra v MŠ,
- motivace a spolupráce v kolektivu,

- 
- pravidla a způsob řešení problémů,
  - vzdělávání pedagogů,
  - vztahy s vedením MŠ,
  - komunikace s MŠ,
  - materiální a prostorové vybavení,
  - kvalita stravování.

Pro každou skupinu respondentů byly vybrány relevantní oblasti (např. rodiče se nevyjadřovali k oblasti „vzdělávání pedagogů“ apod.). Účastnit šetření se mohl každý, kdo měl zájem, účast byla pro všechny skupiny dobrovolná.

Pedagogičtí pracovníci pak měli ještě možnost v rámci skupinové práce zformulovat své vlastní názory a myšlenky formou sestavení vlastních SWOT analýz (bez ohledu na formulaci otázek v dotaznících).

Vstupem pro tvorbu SWOT analýz jednotlivých škol pak byly

- kvantitativní data z dotazníků,
- kvalitativní data ze skupinových prací.

Na základě těchto vstupních dat došlo k vyhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí i hrozeb jednotlivých škol – a to zvláště za každou skupinu respondentů. Tedy výstupem za každou MŠ byly celkem čtyři SWOT analýzy. Tyto SWOT analýzy budou sloužit především vedení jednotlivých škol.

V posledním kroku pak byly pracovní skupinou sestaveny souhrnné SWOT analýzy za celou MČ Praha 5 – opět za jednotlivé skupiny respondentů. Tyto celkové SWOT analýzy budou sloužit zřizovateli pro plánování dalších kroků v oblasti školství a pro tvorbu dlouhodobých koncepčních dokumentů.

### 1.3 Vznik jednotlivých SWOT analýz

Při sestavování jednotlivých SWOT (na úrovni školy i na úrovni celé Prahy 5) bylo potřeba určitým způsobem rozhodnout jaká položka se do výsledné SWOT analýzy promítne a jaká nikoliv. S ohledem na velké množství otázek a různorodost odpovědí a cílových skupin a také s ohledem na to, že různé SWOT analýzy zpracovávali různí lidé, byl stanoven jakýsi „návod“, jak SWOT analýzu sestavit – tak aby výstupy byly co nejvíce

---

srovnatelné. Samozřejmě SWOT ze svého principu má nabízet i určitý prostor pro subjektivní interpretaci, která odráží například vnímání priorit.

Základním pilířem pro SWOT byla data z uvedených dotazníků. Ta byla kvantitativně zpracována a za každou otázku byly výstupem dvě číselné hodnoty:

- **průměr** – průměrná hodnota odpovědi respondentů po převodu na škálu (rozhodně ano = 1; spíše ano = 2; spíše ne = 3; určitě ne = 4),
- **% ano** – podíl respondentů, který ohodnotil danou otázku kladně, bez ohledu na to, zda se jednalo o souhlas silný (rozhodně ano) nebo částečný (spíše ano).

Pro každou MŠ byla pak tato čísla doplněna ještě hodnotami týkajícími se celé MČ Praha 5, konkrétně hodnotou průměrnou (za všechny školy) a hodnotami nejlepší a nejhorší školy pro danou otázku. Každý ředitel tak mohl kromě absolutní hodnoty vzít v potaz i celkovou situaci na MČ Praha 5. Obdobně pak byly využity tyto údaje i pro sestavení SWOT za celou MČ Praha 5.

Do silných stránek tak byly zařazeny oblasti, které daná skupina respondentů hodnotila nejvíce kladně – a to buď v **absolutních číslech** (například kladné hodnocení více než 90% respondentů) a nebo i v **relativním porovnání** s ostatními školami. Rovněž bylo potřeba zhodnotit, zda se kladné hodnocení týká dané oblasti jako celku (a vypíchnout např. nejvíce pozitivně hodnocenou otázku) nebo zda je daná oblast jako celek hodnocena spíše průměrně, ale jedna konkrétní otázka v dané oblasti vyčnívá. Obdobný postup pak platil i pro identifikaci slabých stránek. K těmto kvantitativním údajům bylo dále potřeba vzít s určitou váhou i kvalitativní výstupy ze skupinových prací.

Oblasti příležitostí a hrozeb se s ohledem na charakter otázek nedaly příliš spolehlivě identifikovat z dotazníkového šetření. Zde tedy bylo klíčové využití odpovědí z uvedených skupinových prací.

Samozřejmě, při tvorbě výsledných SWOT analýz jednotlivých MŠ vzali ředitelé v potaz také kontext a specifickou situaci své MŠ. Výsledek dosažený v jedné škole může být hodnocen skvěle, kdežto v druhé škole může být ten samý výsledek hodnocen průměrně.

## 1.4 Ochrana citlivých údajů

Během celého procesu byla zpracovávána anonymní data ve formě odpovědí na elektronické dotazníky. Všechny dotazníky obsahovaly pouze uzavřené otázky (odpověď formou volby z nabídnutých možností). Nebyly zpracovány žádné osobní údaje ve smyslu Zákona č. 110/2019 Sb. (Zákon o zpracování osobních údajů).

---

Konkrétní kvantitativní údaje z dotazníkových šetření jsou dostupné pouze vedení jednotlivých škol a ze strany zřizovatele **nebude** docházet k jejich zveřejňování ani využití za účelem:

- srovnávání jednotlivých MŠ,
- hodnocení jednotlivých MŠ,
- hodnocení vedení, pedagogů nebo dalších zaměstnanců MŠ.

## 2 SWOT analýzy – výstupy

V této kapitole jsou uvedeny a okomentovány souhrnné SWOT analýzy za celou MČ Praha 5 – vždy pro každou skupinu respondentů. **Jedná se o pohled či hodnocení dané skupiny – nikoliv o interpretaci tohoto pohledu ze strany vedení škol nebo zřizovatele.**

U každé skupiny byly následně z dané SWOT analýzy identifikovány oblasti, kde může zřizovatel hrát svoji roli, tj. kde má reálnou možnost přispět ke zlepšení situace nebo kde může pomoci zajistit pokračování současného dobrého stavu. Tyto oblasti jsou uvedeny pod příslušnou SWOT analýzou – a zde už se jedná o pohled či hodnocení dané věci ze strany zřizovatele.

Podrobné výstupy (SWOT analýzy) za jednotlivé MŠ jsou k nalezení na webových stránkách škol.

### 2.1 Učitelé a další zaměstnanci MŠ

Do dotazníkového šetření i následující skupinové práce se zapojilo celkem 221 učitelů a dalších pedagogických pracovníků a 94 nepedagogických pracovníků (provoz, jídelna ...). Za každou z těchto skupin zaměstnanců škol byla sestavena SWOT analýza – výsledné SWOT analýzy byly prakticky shodné a lišily se jen v detailech. Například nepedagogové nehodnotili nijak práci s žáky, nevyjadřovali se k výuce jako takové. Neobsahovaly však žádný rozpor nebo názorový nesoulad, proto v tomto dokumentu je uvedena souhrnná SWOT analýza mateřských škol MČ Prahy 5 z pohledu všech zaměstnanců MŠ.

*Tabulka 2: Souhrnná SWOT analýza mateřských škol MČ Prahy 5 z pohledu zaměstnanců škol (učitelé, ostatní pedagogové a nepedagogové)*

Silné stránky	Slabé stránky
<p><b>Vztah k vlastní MŠ a dětem</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• učitelé i ostatní pedagogové jsou rádi se svými dětmi a práce je baví</li><li>• zaměstnanci jsou rádi, že pracují právě na jejich MŠ</li><li>• učitelé předávají dětem to, co pro ně bude v životě užitečné</li></ul> <p><b>Vedení školy</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• vztahy a komunikace s vedením MŠ</li><li>• podpora zavádění nových trendů</li><li>• podpora dalšího vzdělávání</li><li>• kompetentní a schopné vedení</li></ul>	<p><b>Nedostatečné prostorové zázemí MŠ</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• prostory pro venkovní aktivity</li><li>• zázemí pro zaměstnance</li><li>• chybí bezbariérovost</li><li>• vysoký počet dětí ve třídách</li></ul> <p><b>System práce a hodnocení</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• nepravidelné hodnocení</li><li>• hodnocení nemá motivační charakter</li><li>• nedůsledné dodržování nastavených pravidel</li></ul>



<p><b>Materiální vybavení školy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• výukové pomůcky</li> <li>• využití techniky</li> </ul> <p><b>Vztahy s kolegy ze školy, atmosféra ve škole</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vzájemná podpora a spolupráce</li> <li>• předávání zkušeností</li> <li>• přátelská atmosféra</li> <li>• příjemné prostředí školy</li> </ul> <p><b>Svoboda ve způsobu práce</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vedení vzdělávání</li> <li>• střídání metod během práce</li> </ul> <p><b>Spolupráce a otevřená komunikace s rodiči</b></p>	<p><b>Nedostatečná spolupráce s poradenskými zařízeními</b></p> <p><b>Nedostatečná komunikace s rodiči s odlišným mateřským jazykem</b></p> <p><b>Stravování</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• velké rozdíly mezi MŠ</li> <li>• nedostatečné hodnocení se týká zejména kvality a pestrosti jídla</li> </ul> <p><b>Na MŠ s více odloučenými pracovišti se častěji vyskytovalo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• obtížnější komunikace s vedením</li> <li>• nejasné rozdělení úkolů</li> </ul>
<p><b>Příležitosti</b></p> <p><b>Lepší spolupráce se školskými poradenskými zařízeními</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• žáci se SVP</li> <li>• děti cizinců</li> </ul> <p><b>Podpora spolupráce a profesního růstu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kvalita a množství vzdělávacích akcí</li> <li>• vzájemné hospitace</li> <li>• nastavení systému pravidelného a motivujícího hodnocení</li> </ul> <p><b>Více spolupráce a komunikace s aktéry mimo školu i ve škole</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• místní komunita</li> <li>• rodiče</li> <li>• další organizace</li> <li>• jednotlivé skupiny zaměstnanců školy mezi sebou</li> <li>• možnost zapojení do zlepšení jídelníčku</li> </ul> <p><b>Realizace projektů s podporou EU</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sdílení zkušeností mezi školami</li> <li>• zahraniční spolupráce</li> <li>• šablony – personální podpora</li> </ul>	<p><b>Hrozby</b></p> <p><b>Skladba pedagogického sboru</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• stáří pedagogického sboru</li> <li>• málo nových kvalifikovaných uchazečů</li> </ul> <p><b>„Problémoví“ žáci a „problémoví“ rodiče</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pozdní příchody dětí</li> <li>• nemocné děti v kolektivu</li> <li>• nerespektování pravidel ze strany rodičů i dětí</li> <li>• nepřipravenost dětí na vstup do MŠ</li> </ul> <p><b>Přetíženost učitelů</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rozsáhlá administrativa</li> <li>• hrozící vyhoření</li> </ul> <p><b>Nedostatek financí ve škole</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• na platy a odměny zaměstnanců</li> <li>• na vybavení škol</li> </ul> <p><b>Nízká prestiž nepedagogických pozic</b></p> <p><b>Nevhodně nastavená inkluze</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• přibývající počet integrovaných dětí a dětí s OMJ v přeplněných třídách</li> </ul>

Z uvedené SWOT analýzy vyplývají pro zřizovatele především následující možné kroky a doporučení:

- zachovat stávající podporu školám v oblasti vybavenosti,
- průběžně realizovat rozšíření a inovaci venkovních prostor a udržovat ta stávající,
- při rekonstrukcích školských objektů dbát na odpovídající zázemí pro zaměstnance,
- vybudovat další bezbariérové přístupy do MŠ,
- zdůrazňovat úlohu ředitele v zapojování všech zaměstnanců (pedagogů i nepedagogů) do tvorby vizí a plánů škol, komunikovat s nimi nejen směřování školy, ale i plnění stanovených cílů,
- podpořit ředitele tak, aby měli časovou kapacitu na realizaci pravidelného hodnocení práce učitelů,
- podpořit spolupráci veřejnosti a místních komunit se školami,
- zachovat současný servis administrace EU projektů pro školy,
- po ukončení EU projektů začít přímo podporovat další vzdělávání učitelů,
- podporovat sdílení zkušeností učitelů napříč školami,
- zachovat nadstandardní finanční podporu úvazků pro nepedagogické pracovníky (ulehčení administrativní zátěže).

## 2.2 Rodiče

Rodičům (zákonným zástupcům) dětí byla dána možnost vyjádřit názor formou poměrně podrobného dotazníku (byl to dotazník, který obsahoval největší počet otázek ze všech). **Tento dotazník vyplnilo celkem 904 respondentů** – což odpovídá cca 40% návratnosti. V tomto případě jsou uvedeny pouze silné a slabé stránky; s ohledem na zaměření dotazníků nelze spolehlivě příležitosti a hrozby z pohledu rodičů identifikovat. Pod tabulkou jsou nicméně uvedena možná opatření / vnímání příležitostí a hrozeb ze strany zřizovatele a vedení škol – které směřuje již ke konkrétním opatřením či reakci na data získaná ze strany rodičů.

**Tabulka 3: Souhrnná SWOT analýza základních škol MČ Praha 5 z pohledu rodičů**

Silné stránky	Slabé stránky
<p><b>Informovanost o dění v MŠ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aktuální webové stránky</li> <li>• dobrá informovanost o akcích školy a dění v MŠ</li> </ul> <p><b>Zázemí a vybavení MŠ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• výzdoba a příjemné prostředí MŠ</li> <li>• vybavení tříd, hygienické podmínky</li> </ul>	<p><b>Nedostatečná informovanost</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• o pokrocích či obtížích dítěte</li> <li>• o vizi a směřování školy</li> <li>• zastaralé webové stránky</li> <li>• nízká účast na schůzách</li> </ul> <p><b>Výchova a vzdělávání (oblasti, kde přínos MŠ byl hodnocen jako nejslabší)</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• dopravní dostupnost</li> </ul> <p><b>Výchova a vzdělávání (oblasti, kde přínos MŠ byl hodnocen jako nejlepší)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rozvoj slušného jednání</li> <li>• rozvoj smyslu pro dodržování pravidel</li> <li>• rozvoj etických hodnot a morálních postojů</li> </ul> <p><b>Klima MŠ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bezpečné a nestresující prostředí</li> <li>• dobrý vztah k učitelům a respekt k nim</li> <li>• dobré a kamarádské vztahy ve třídě</li> <li>• možnost zapojení do dění ve třídě</li> <li>• spokojenost se vztahy a atmosférou ve škole</li> </ul> <p><b>Směrování a vedení MŠ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• spokojenost se směrováním MŠ a jejími cíli</li> <li>• prezentace na veřejnosti</li> <li>• vedení MŠ a jeho přístup k rodičům</li> <li>• škola splňuje očekávání</li> <li>• rodiče by doporučili školu známým</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dostupnost podpůrných pedagogických profesí – např. školní psycholog</li> <li>• řešení problémů v chování</li> <li>• budování zdravé sebedůvěry</li> </ul> <p><b>Nedostatečná úroveň některých doplňkových aktivit</b></p>
---	---

Většina opatření navazujících na uvedené silné a slabé stránky je v tomto případě plně v kompetenci jednotlivých MŠ (vedení MŠ). Možnosti realizace závisí na konkrétní situaci a souvislostech na dané MŠ, zřizovatel je však připraven poskytnout součinnost kdekoliv to bude možné.

Konkrétní možná opatření mohou být například:

- zvýšit povědomí o koncepci MŠ a cílech MŠ,
- více využívat web jako zdroj informací, reagovat na podněty na něm,
- podporovat zdravou sebedůvěru dětí,
- zvýšit nabídku doplňkových aktivit,
- větší zapojení rodičů do mimoškolních aktivit.

## 2.3 Vedení MŠ

Vedení jednotlivých MŠ sestavilo vlastní SWOT analýzu ke své škole – a to buď přímo ředitelky a ředitelé MŠ, případně u organizací, které slučují ZŠ a MŠ se jednalo o

ředitele/ředitelku celé školy a nebo vedoucího pracovníka pro MŠ. Za celou MČ Praha 5 tedy bylo k dispozici celkem 21 SWOT analýz vedení MŠ – za každou školu jedna. V níže uvedené SWOT analýze jsou uvedeny pouze body, kde došlo ke shodě u výrazné většiny MŠ. Velké rozdíly byly například v hodnocení okolí a dostupnosti MŠ (v závislosti na konkrétní poloze MŠ).

**Tabulka 4: Souhrnná SWOT analýza základních škol MČ Praha 5 z pohledu vedení škol**

<p><b>Silné stránky</b></p> <p><b>Lokalita MŠ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dopravní dostupnost a poloha MŠ</li> <li>• prostředí a zahrada kolem budovy MŠ</li> </ul> <p><b>Vzdělávací program</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• atraktivní/moderní vzdělávací koncept/program</li> <li>• zaměření na integraci a multikulturu</li> <li>• zapojení se do projektů</li> <li>• nadstandardní nabídka aktivit a zájmové činnosti</li> </ul> <p><b>Vybavení MŠ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kvalitní materiální a technické vybavení</li> </ul> <p><b>Klima školy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bezpečné sociální prostředí</li> <li>• pozitivní pracovní klima</li> </ul> <p><b>Personál</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kvalitní a kvalifikovaný personál</li> <li>• stabilní pracovní kolektiv</li> <li>• vzájemná spolupráce a sdílení zkušeností</li> </ul> <p><b>Spolupráce s ostatními partnery</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dobré vztahy se zřizovatelem</li> <li>• vstřícný přístup a otevřená komunikace s rodiči</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <p><b>Vysoký počet dětí ve třídách</b></p> <p><b>Personál</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vysoký věkový průměr personálu</li> <li>• nízká informační a technologická gramotnost zaměstnanců</li> <li>• častá fluktuace zaměstnanců</li> <li>• neochota změnit zažité stereotypy</li> <li>• nedostatečná komunikace mezi personálem (zejm. v MŠ s více pracovišti)</li> <li>• nízké zapojení personálu do rozvoje MŠ</li> </ul> <p><b>Prostory a vybavení školy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nedostatečné prostory pro zázemí zaměstnanců</li> <li>• chybí bezbariérovost – nedostatečné podmínky pro integraci</li> <li>• nedostatečné zabezpečení budovy</li> <li>• pomalé odstraňování závad a oprav (interiéry i exteriéry)</li> <li>• málo místa na parkování</li> </ul>
<p><b>Příležitosti</b></p> <p><b>Zapojení MŠ do projektů</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• OP VVV, EVVVO, mezinárodní spolupráce</li> </ul>	<p><b>Hrozby</b></p> <p><b>Personál / zaměstnanci</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nízká prestiž učitelů ve společnosti</li> </ul>

<p><b>Vzdělávání / výchova</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Multikulturní a inkluzivní vzdělávání</li> <li>• Moderní trendy a metody ve výchovně vzdělávacím procesu</li> <li>• Podpora dětí s OMJ a dětí nadaných</li> <li>• Využití okolí MŠ k edukaci (historické památky, muzea, knihovny atd.)</li> </ul> <p><b>Zlepšení materiálního vybavení</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vybavení ICT technikou</li> <li>• rekonstrukce polytechnické nebo enviromentální učebny</li> <li>• revitalizace zahrad s novými polytechnickými prvky</li> </ul> <p><b>Další vzdělávání</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• profesionální a osobnostní rozvoj všech zaměstnanců</li> <li>• sdílení dobré praxe mezi školami</li> </ul> <p><b>Spolupráce s ostatními partnery</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• spolupráce a otevřená komunikace s rodiči</li> <li>• prezentace školy na veřejnosti</li> <li>• inovace webových stránek</li> <li>• Spolupráce s dalšími partnery a subjekty (knihovna, HZS, SPC, PPP atd.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nedostatek mladých kvalifikovaných pedagogů i nepedagogického personálu</li> <li>• nedostatečné finanční ohodnocení všech zaměstnanců, převážně nepedagogů</li> </ul> <p><b>Přetíženost zaměstnanců</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nadměrná administrativní zátěž</li> <li>• zodpovědnost za vše</li> <li>• časté změny v legislativě</li> <li>• syndrom vyhoření zaměstnanců</li> <li>• nárůst dětí s podpůrnými opatřeními (SVP a OMJ)</li> </ul> <p><b>Někteří rodiče (zákonní zástupci)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nepřiměřená očekávání a nerespektování pravidel MŠ</li> <li>• volná výchova bez pravidel v rodinách</li> <li>• vodění nemocných dětí do MŠ</li> </ul>
---	---

Jedná se o velmi podobnou SWOT jako u zaměstnanců škol. Můžeme tedy prohlásit, že vnímání škol ze strany vedení škol je téměř shodné s tím, jak vnímají školy pedagogové a ostatní pracovníci škol.

## 2.4 Pohled zřizovatele

Z uvedené SWOT analýzy vyplývají pro zřizovatele především následující možné kroky a doporučení:

- sestavit vizi rozvoje mateřských škol MČ Praha 5, včetně konkrétních plánů a opatření k jejímu naplnění; vizi dobře komunikovat tak, aby došlo k jejímu přijetí všemi skupinami a zajištění její stability a dlouhodobosti,
- podporovat zlepšení koncepční a analytické práce ředitelů škol,

- 
- podporovat spolupráci škol a dalších organizací / místních komunit,
  - pokračovat v podpoře materiálního vybavení MŠ,
  - v oblasti administrativy jsou bohužel možnosti zřizovatele na její redukci velmi omezené – v drtivé většině zřizovatel pouze předává směrem ke školám požadavky nadřízených orgánů – MČ Praha 5 přispívá na navýšení úvazku nepedagogických pracovníků (které MŠ mohou využít právě na administrativu),
  - podporovat právní a odbornou pomoc školám,
  - projednat zlepšení dopravní obslužnosti a parkování s odborem dopravy.

## 2.5 SWOT analýzy jednotlivých MŠ

Výstupy za konkrétní školu lze dohledat na webových stránkách dané MŠ, případně lze kontaktovat vedení MŠ.

---

## 3 Celkové zhodnocení a další postup

Při jakémkoliv plánování je potřeba zohlednit jakým způsobem jsou legislativně stanoveny kompetence jednotlivých aktérů. Zjednodušeně řečeno, zákonné úpravy vymezují pravomoc zřizovatele zejména v oblasti výběru ředitelů škol (a jejich odměňování), stanovují povinnost zajistit dostatečné kapacity škol a ekonomicky zabezpečit krytí provozních výdajů škol. V oblasti samotného zkvalitňování vzdělávání/výchovy má pak zřizovatel nástroje spíše nepřímé – např. již zmíněné odměňování ředitelů škol, koordinace diskusí v rámci místních akčních plánů nebo průběžné komunikace s řediteli škol. Čistě legislativně tedy je téměř všechna odpovědnost i kompetence na straně vedení škol a možnosti ovlivnění či zásahu ze strany zřizovatele nejsou velké.

Proto se zřizovatel průběžně snaží komunikovat důležitá témata směřování školství na MČ Praha 5 s vedením MŠ, stanovovat cíle a vyhodnocovat stanovené cíle tak, aby synergie společného postupu byla co největší.

V následujících podkapitolách jsou uvedeny další plánované kroky s výsledky prezentovanými v tomto dokumentu tak, aby byly zohledněny kompetence a možnosti zřizovatelů i vedení škol.

### 3.1 Další práce s výstupy: zřizovatel

**Jednoznačně nejdůležitějším závěrem je, že zatím neexistuje formulovaná, ucelená ani nijak sdílená vize rozvoje mateřských škol ze strany zřizovatele.** Zřizovatel tedy nemá žádným způsobem formulován stav, kterého by chtěl dosáhnout a logicky pak nejsou ani definována žádná konkrétní opatření nebo dlouhodobější plány.

Již před realizací akce SWOT analýza byl zpracován dokument „**Demografický vývoj školství v MČ Praha 5 a jeho střednědobá projekce do roku 2023 – mateřské školy**“,

který se věnoval právě problematice kapacit MŠ. Stejně tak byl takový dokument zpracován i pro základní školy. Dalším důležitým dokumentem je **Demografická studie MČ Praha 5**, jejíž výstupy budou k dispozici do konce roku 2020.

Všechny výše uvedené materiály budou společně s výstupy z akce

**V průběhu roku 2020 bude zpracována dlouhodobá strategie rozvoje škol MČ Praha 5.**

---

SWOT analýza využity jako důležité podklady pro **tvorbu dlouhodobé vize/strategie rozvoje školství MČ Praha 5**, včetně stanovení konkrétních cílů pro následující období. **Strategie bude zpracována do konce roku 2020.**

Dále pak budou výstupy ze SWOT analýz využívány jako jeden z hlavních podkladů při pravidelné a individuální komunikaci zřizovatele s řediteli jednotlivých škol.

Některé výstupy lze rovněž zohlednit při vypisování dotačních titulů vypisovaných MČ Praha 5 (např. pro podporu komunikace rodičů a místní komunity se školou).

Veškeré výstupy budou diskutovány na všech úrovních zřizovatele – školský výbor, rada městské části, zastupitelstvo městské část atd.

### 3.2 Další práce s výstupy: mateřské školy

U mateřských škol bude záviset na vedení školy do jaké míry bude výstupy využívat pro plánování své další činnosti. S ohledem na to, že ředitelé mají za svou školu k dispozici podrobné číselné výstupy za všechny skupiny respondentů, jedná se potenciálně o velmi dobrý vstup pro stanovení priorit a plánu činnosti školy.

Každá škola zveřejnila výstupy na svých webových stránkách, případně je tedy možné oslovit vedení školy s žádostí o sdělení dalších podrobností.



---

## 4 Poděkování

Na tomto místě bychom rádi poděkovali především všem rodičům, učitelům i dalším pracovníkům škol, kteří věnovali svůj čas této akci. Vaše názory jsou pro nás velmi důležité!

Poděkování patří rovněž všem členům pracovní skupiny, kteří po dobu několika měsíců intenzivně akci plánovali, zajišťovali její průběh a podíleli se na tvorbě výstupů. Celá akce proběhla bez jakéhokoliv externího dodavatele, veškerá práce byla zajištěna právě členy pracovní skupiny.

### KONTAKTNÍ ÚDAJE

Starostka MČ Praha 5

Renáta Zajíčková

[renata.zajickova@praha5.cz](mailto:renata.zajickova@praha5.cz)

Pracovní skupina SWOT analýzy

Filip Karel

[karel.filip@praha5.cz](mailto:karel.filip@praha5.cz)

+420 602 557 354

<https://swot.praha5.cz/>