

Filozofická fakulta Univerzity Palackého
v Olomouci

Katedra sociologie a andragogiky

Roman Divín

POSTAVENÍ SOUKROMÝCH
JAZYKOVÝCH ŠKOL - VYBRANÁ
ZJIŠTĚNÍ

(POSITIONING OF PRIVATE LANGUAGE
SCHOOLS - SELECTED FINDINGS)

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. Jana Vašťátková, Ph.D.

Olomouc 2010

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a uvedl v ní
veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem v práci použil.

V Olomouci, dne 30. června 2010

.....

(vlastnoruční podpis)

Poděkování

Děkuji paní Mgr. Janě Vaš'átkové, Ph.D., za cenné rady, připomínky a čas, který mi věnovala při vedení této bakalářské práce.

OBSAH:

Anotace

Úvod

1. Část teoretická
 - 1.1 Jazykové vzdělávání (jak velký význam je přikládán jazykovému vzdělávání), jeho mezinárodní dimenze, EU.
 - 1.2 Školský systém v České republice.
 - 1.3 Aktuální kurikulární dokumenty a jazykové vzdělávání.
 - 1.4 Podmínky pro zřízení jazykové školy v České republice a postavení soukromých jazykových škol v České republice.
 - 1.5 Řízení kvality v jazykových školách.
2. Část empirická
 - 2.1 Cíle a metody.
 - 2.2 Řízení kvality ve zkoumané jazykové škole.
 - 2.2.1 Popis zkoumané jazykové školy.
 - 2.2.2 Analýza řídicích procesů a konkrétních nástrojů řízení kvality ve zkoumané jazykové škole.
 - 2.3 Dotazníkové šetření u současných a minulých zákazníků školy.
 - 2.4 Think tank u desíti vybraných osob.
 - 2.5 Shrnutí a analýza získaných poznatků.
 - 2.6 Návrh plánu rozvoje zkoumané jazykové školy na základě vybraných zjištění
3. Závěr.
4. Seznam odborné literatury a zdrojů.
5. Přílohy.

ANOTACE

Závěrečná bakalářská diplomová práce se zabývá problematikou jazykového vzdělávání v České republice. Zjišťuje postavení jazykových škol v českém školském systému a charakterizuje základní rozdíly mezi státní a soukromou sférou. Definiuje také standardní nástroje řízení v dnešních jazykových školách.

Empirická část je věnována problematice řízení kvality vybrané jazykové školy. Sleduje konkrétní nástroje ke zjišťování, udržování a zlepšování kvality řízení manažerských procesů, přičemž je použito dotazníkového šetření a metody „think tank”.

V závěrečné části pak vyhodnocuje jednotlivá zjištění a navrhuje plán rozvoje organizace.

Stává se tak užitečnou pomůckou pro ty, kteří se chtějí seznámit se systémem jazykového vzdělávání v České republice a také pro management jazykových škol, jenž je klíčovým prvkem při naplňování standardů nejvyšší kvality řízení.

Klíčová slova: nástroje řízení, řízení kvality, dotazníkové šetření, metoda think tank

ANNOTATION

The thesis focuses on language education issues in the Czech Republic. It investigates positioning of language schools in Czech school system and specifies basic differences between public and private education. Then it defines standard management tools in today language schools.

The empirical part focuses on quality management of a selected language school. It follows specific tools for finding, managing and improving quality management processes with the use of a survey and a think tank methods.

Evaluation of the selected findings and a proposal for a development plan of the organization are dealt with in the final part. It happens to be a useful tool for those who would like to get to know language education system in the Czech Republic and for language schools management, which is the key element in top quality management standards fulfilment.

Key words: management tools, quality management, survey, think tank method

ÚVOD

Povinná školní docházka, v českých zemích zavedená roku 1774 Marií Terezií, měla od počátku za cíl zajistit gramotnost obyvatelstva. Tedy schopnost psát a číst, respektive porozumět psanému textu. Kromě jiného je díky gramotnosti možné se seznamovat s myšlenkami ostatních lidí a stejně tak i předávat své vlastní, bez ohledu na nutnost býti s nimi ve fyzické přítomnosti, a zároveň eliminovat nepřesnosti spojené se slovní interpretací myšlenek cizích. Dnes se ve smyslu výukových cílů hovoří o klíčových kompetencích, které mají školská zařízení v rámci svých vzdělávacích programů zajišťovat. Místo gramotnosti jako takové již hovoříme o gramotnosti funkční, tj. schopnosti porozumět textu a pochopit jej, vyhledat informace i někde jinde než v daném textu a samozřejmě schopnosti pracovat s čísly a matematickými informacemi.

Jazyk a jazyková komunikace jsou prostředky pro sdílení informací. Jsou zcela zásadní při naplňování cíle rozvoje klíčových kompetencí, tedy kompetence k učení, k řešení problémů, kompetence komunikativní, sociální a personální, pracovní a občanské.

Výuka cizích jazyků zažila za posledních 20 let v České republice velmi progresivní změny ve srovnání s ostatními obory. U žádných jiných oborů nenajdete tak širokou nabídku, a to především mimo standardní školský systém. Před téměř patnácti léty jsem sám učinil rozhodnutí na tento „trh“ vstoupit jako manažer a dodnes mě nepřestává udivovat, o jak „živý a neklidný útvar“ se jedná. Před těmi patnácti léty jsem se běžně setkával s poznámkami typu: „Co budeš dělat za deset let, až se všichni naučí mluvit anglicky či ostatními cizími jazyky?“. Dnes už si velmi dobře uvědomuji, že jsem vstoupil do jednoho z nejdramatičtější se rozvíjejících „podnikání“, kde rozhodně ani po těch letech nedošlo ke stagnaci či úpadku, ale právě naopak. Dnešní trh, který přirozeně vyžaduje co nejvyšší kvalitu za co nejnižší cenu, je pro jazykové vzdělávání typický. A právě postavení soukromých jazykových škol a řízení kvality v těchto jazykových školách je problematika, které se tato práce věnuje. Obecně platí, že soukromá firma, v

našem případě jazyková škola, se musí zodpovídat pouze svým klientům a ve smyslu ekonomicko-právním finančnímu úřadu a ostatním státním institucím. Neplatí pro ni tedy závazné školské vyhlášky vydávané Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Spousta těchto vyhlášek je věnovaná právě kvalitě řízení. Může je tedy soukromá jazyková škola ignorovat, nebo tvoří precedent, který je ve smyslu „přežití na trhu nabídky a poptávky“ nepřehlédnutelný?

Cílem teoretické části této práce je zamyslet se nad dnešním významem jazykového vzdělávání, deskriptivně popsat školský systém České republiky, vysledovat postavení jazykového vzdělávání v něm, a to jak veřejného (státního), tak i neveřejného (soukromého), dále pojmenovat aktuální kurikulární dokumenty, popsat podmínky pro zřízení jazykové školy a definovat řízení kvality v jazykových školách.

V části empirické si práce klade za cíl charakterizovat konkrétní nástroje řízení kvality, analyzovat vybranou jazykovou školu, zejména s ohledem na její řízení kvality, a navrhnout plán jejího rozvoje. To vše pomocí metod dotazníkového šetření, volných rozhovorů, pozorování, metody „think tank“ a následné analýzy a sjednocení všech zjištěných poznatků.

1. ČÁST TEORETICKÁ

1.1 Jazykové vzdělávání (jak velký význam je přikládán jazykovému vzdělávání), jeho mezinárodní dimenze, EU.

V předmluvě ke knize *Orbis Pictus, Svět v obrazech*, pan prof. dr. Josef Hendrich, který knihu k vydání připravil, soudí, že tehdejší latina, co by stále živý jazyk, otvírala cestu nejen ke starověké literatuře, ale i té novodobé, zejména pak odborné. Stala se především dorozumívacím prostředkem všech vzdělců v míře daleko rozsáhlejší, než kterýkoli světový jazyk. Nemohla být tedy cílem, nýbrž jen prostředkem vzdělání. Proto se hledala cesta, jak se jí naučit rychleji, a tím zároveň získat čas pro vzdělání všeobecné¹. V dnešní době je zřejmá paralela středověké latiny se současnou angličtinou, jako cizím jazykem. Pochopitelně, že nadále zůstává zkoumaným cílem lingvistických či pedagogických oborů, ale v obecném ohledu a odkazem na funkční gramotnost není cílem, nýbrž prostředkem vzdělání. Stala se novodobou latinou, bez přehánění nezbytnou pro multikulturní vzdělávání, pro plnohodnotné zařazení se do společnosti a to zdaleka nejen v pracovním slova smyslu. Téměř standardem se stala znalost minimálně jednoho cizího jazyka (nejčastěji angličtiny) bez ohledu na vzdělání. Užitečnost této znalosti již není třeba obhajovat složitými motivačními pobídkami. Valná většina mladých lidí dnes touží studovat na zahraničních školách, pracovat ve firmách, které se neomezují pouze na domácí prostředí, cestovat do zahraničí a být schopna se tam domluvit. Tyto tužby a přání prostupují skrze celou společnost bez ohledu na věk, vzdělání a sociální postavení. Rozvoj znalostí dalších jazyků pak dnešnímu „zaměstnanci“ dramaticky přidává hodnotu na trhu práce. Prestiž profesní, ale ve společnosti pak společenskou a samozřejmě osobnostní. V době, kdy nejrozšířenějším prostředkem získávání informací se stal Internet, se chceme pohybovat a využívat nejen domácí informace, ale chceme pracovat v jeho plném rozsahu. Z vlastní zkušenosti vím, že přístup k informacím „v angličtině“, je pro valnou většinu firem (bez ohledu na jejich velikost)

¹ KOMENSKÝ, Jan A. *Orbis Pictus = Svět v obrazech*. Praha : Fr. Borový, 1941.

nezbytný a obecně nutná podmínka pro „přežití“ v obchodním prostředí. Tedy již ne konkurenční výhodou.

Od začátku devadesátých let je znalost cizích jazyků (a tedy podpora jejich výuky v rámci zavedených školských institucí) vnímána jako nezbytné kritérium ve snaze zařadit se mezi vyspělé demokratické země. Spousta škol se začala „vyčleňovat“ vůči ostatním právě rozšířenou výukou cizích jazyků. Tato tendence do dnešních dnů neustala, ba právě naopak stále graduje.

Jasně definovanou podporu jazykového vzdělávání deklaruje Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky. V části věnující se podpoře cizích jazyků jsou uvedena následující opatření:

„C.1.1 podporovat šíření angličtiny jako klíčového nástroje globální komunikace, a to na všech stupních vzdělávání (průběžně),

C.1.2 podporovat vytváření standardizovaných nástrojů a metod ke zjišťování dosažené úrovně jazykového vzdělání žáků (průběžně od 2008),

C.1.3 s využitím finančních prostředků ESF (od 2007):

rozšiřovat výuku v cizích jazycích na středních školách,

podporovat zahraniční stáže žáků středních škol,

podporovat učitele cizích jazyků a jejich zahraniční stáže,

vytvořit podmínky pro dlouhodobé hostování kvalifikovaných učitelů cizích jazyků ze zemí EU,

C.1.4 zavádět vyučovací metody, organizační formy a výukové činnosti, které zvyšují kvalitu výuky cizích jazyků (včetně e-learningu),

C.1.5 postupně zpracovat a realizovat projekty a programy pro další aktivity Národního plánu výuky cizích jazyků v souladu s Akčním plánem na roky 2006 – 2008 (zejména s využitím finančních prostředků ESF).

C.1.6 metodicky podporovat výuku cizích jazyků včetně konzultační a poradenské činnosti a tvorby metodických nástrojů a dokumentů (průběžně),

C.1.7 podpora cizích jazyků v rámci dalšího vzdělávání viz kapitola F.”²

² Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Zlínského kraje, 2008 [online], [cit. 25. 2. 2010]. Dostupný z WWW: <http://www.kr-zlinsky.cz/docDetail.aspx?docid=66646&nid=2811&doctype=ART>

Z tohoto pohledu mají učitelé cizích jazyků, především pak angličtiny, značně zjednodušenou roli ve smyslu obhajoby užitečnosti znalostí jejich oboru jak mezi studenty či klienty, tak ve společnosti všeobecně. Společnost jako taková se již neptá, proč studovat cizí jazyky, ale chce zajistit kvalitní výuku a je ochotna do ní investovat nemalé prostředky.

Neméně důležitá je role nejen angličtiny, ale cizích jazyků vůbec, z hlediska mezinárodní dimenze. V průběhu novodobých dějin došlo ke značnému „zmenšení“ světa ve smyslu dostupnosti a celkové provázanosti. V květnu 2004 se Česká republika stává členem Evropské unie. Na webových prezentacích Europa, portálu Evropské unie, se v části pojmenované *Výchova, vzdělávání, mládež* píše: *„Vysoce kvalitní vzdělávání a odborná příprava jsou nezbytné, jestliže chceme v Evropě vytvořit znalostní společnost, schopnou obstát v globalizované světové ekonomice. O vzdělávací politice jako takové rozhodují jednotlivé země EU samostatně, avšak zároveň si stanovují společné cíle a vyměňují si osvědčené postupy. Navíc Unie financuje řadu programů, které umožňují občanům co nejlépe prostřednictvím studia, odborné přípravy a dobrovolné práce v jiných zemích rozvíjet svůj osobní potenciál a hospodářský potenciál EU.“*³

Evropská unie tedy vzdělávání a multikulturní integraci štědře podporuje finančně, skrze různé programy celoživotního vzdělávání. Pro aktuální období, tj. 2007 - 2013, na něj vyčlenila přibližně 7 miliard eur (Europa, portál Evropské unie). Programy, skrze které jednotlivá grantová schemata probíhají, jsou například Leonardo da Vinci, Erasmus, Grundtvig, Comenius a další.

Evropské programy podpory mají celosvětový, nikoli pouze evropský charakter. Právě na portálu Evropské unie se udává, že spolupráce probíhá s více než 80 zeměmi z celého světa. U všech těchto aktivit pak zcela určitě platí již dříve uvedená skutečnost, že cizí jazyk, zejména potom angličtina,

³ EUROPA Portál Evropské unie [online], [cit. 22. 5. 2010]. Dostupný z WWW: http://europa.eu/pol/educ/index_cs.htm

se stává prostředkem, nikoli účelem vzdělání. A jsme zpátky u neoddiskutovatelného významu učení se cizím jazykům v současném světě.⁴

⁴ EUROPA Portál Evropské unie [online], [cit. 22. 5. 2010]. Dostupný z WWW: http://europa.eu/pol/educ/index_cs.htm

1.2 Školský systém v České republice.

Školský systém České republiky, členěný podle Mezinárodní standardní klasifikace vzdělávání (*International Standard Classification of Education*)⁵:

1. Předškolní (preprimární) vzdělávání (ISCED 0)
2. Primární vzdělávání (ISCED 1)
3. Nižší sekundární vzdělávání (ISCED 2)
4. Vyšší sekundární vzdělávání (ISCED 3)
5. Postsekundární vzdělávání (ISCED 4)
6. Terciární vzdělávání (ISCED 5, 6)

Předškolní (preprimární) vzdělávání.

Předškolní vzdělávání dětí, zpravidla od 3 do 6 let věku, zabezpečují mateřské školy (MŠ). Děti si zde formou hry a individuálních i skupinových činností osvojují základní pravidla chování a vytvářejí si komunikační dovednosti. Rozhodnutí, zda bude dítě navštěvovat mateřskou školu, záleží jen na rodičích. Přesto jen malé procento pětiletých touto nepovinnou přípravou na školní docházku neprojde. Absolvují ji alespoň ve zkráceném režimu.

Základní vzdělávání (primární, nižší sekundární vzdělávání).

Stupeň základního vzdělání získá žák úspěšným ukončením vzdělávacího programu základního vzdělávání v základní škole (ZŠ) nebo po úspěšném ukončení nižšího stupně šestiletého či osmiletého gymnázia (G) nebo konzervatoře (K). Základní vzdělávání trvá 9 let, obvykle od 6. do 15. roku dítěte a je v České republice povinné. Je rozděleno do dvou stupňů: první a druhý (primární vzdělávání, nižší sekundární vzdělávání). První pětiletý

⁵ MEZINÁRODNÍ KLASIFIKACE VZDĚLÁVÁNÍ (International Classification of Education, ICED) [online].
[cit. 8. 5. 2010]. Dostupný z WWW:
http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/mezinarodni_standardni_klasifikace_vzdelavani_isced_

stupeň je poskytován základními školami. Druhý čtyřletý stupeň může být kromě základní školy absolvován také na víceletém gymnáziu nebo osmileté konzervatoři.

Střední vzdělávání (vyšší sekundární vzdělávání).

Střední vzdělávání zajišťují střední školy (SŠ), které připravují žáky pro výkon povolání a pro další studium. Předpokladem pro přijetí ke střednímu vzdělávání je splnění povinné školní docházky a splnění podmínek přijímacího řízení. Forma vzdělávání může být denní, večerní, dálková, distanční a kombinovaná. Jiné formy vzdělávání než denní jsou obvykle o jeden rok delší.

Vzdělávací programy středního vzdělávání se rozlišují podle náročnosti studia, jeho charakteru a délky. Středního vzdělání s maturitní zkouškou (ISCED 3A) lze dosáhnout úspěšným ukončením vzdělávacích programů šestiletého, osmiletého nebo čtyřletého gymnázia (G) nebo vzdělávacího programu střední školy (SŠ) v délce 4 let denní formy vzdělávání. Střední vzdělání s výučním listem (ISCED 3C) trvá 2 nebo 3 roky v denní formě vzdělávání a zajišťují jej učiliště, popř. střední odborná učiliště (U, SOU). Vzdělávací program konzervatoře (K) představuje velmi specifický druh vzdělávání. Připravuje studenty pro výkon náročných uměleckých nebo pedagogických činností v oblasti hudba, tanec, zpěv a dramatické umění. Studium trvá osm (v případě oboru tanec) nebo šest let a je ukončeno maturitou nebo absolutoriem.

Vyšší odborné vzdělávání (postsekundární vzdělávání).

Vzdělávací program vyššího odborného vzdělávání (ISCED 4B), který nepatří do terciárního vzdělávání, rozvíjí a prohlubuje znalosti a dovednosti získané ve středním vzdělávání a poskytuje praktickou přípravu pro výkon náročných povolání, která nevyžadují vysokoškolský diplom. Je určeno maturantům, kteří dávají přednost praktickému a aplikačnímu pojetí před teoreticky zaměřeným akademickým studiem. Studium trvá v denní formě 3 roky včetně odborné praxe, u zdravotnických oborů vzdělání až 3,5 roku.

Vzdělávací program se ukončuje absolutoriem, v rámci něhož je obhajována absolventská práce. Absolventi získávají titul „diplomovaný specialista“ (DiS).

Vysokoškolské vzdělávání (terciární vzdělávání).

Většina studijních programů je založena na dvoustupňovém systému studia, tj. na bakalářském studijním programu a navazujícím magisterském studijním programu. Vysoké školy (VŠ) poskytují vzdělání na třech úrovních:

Bakalářský studijní program (ISCED 5B, 3 – 4letý) je zaměřen na přípravu k výkonu povolání a ke studiu v navazujícím magisterském studijním programu. Ukončuje se státní závěrečnou zkouškou, jejíž součástí je zpravidla obhajoba bakalářské práce. Absolventům se uděluje akademický titul „bakalář“ (Bc., BcA.).

Magisterský studijní program (ISCED 5A) je zaměřen na získání teoretických poznatků, na jejich aplikaci a na rozvinutí schopností k tvůrčí činnosti; v oblasti umění je zaměřen na tvůrčí přípravu a rozvíjení talentu. Studium se ukončuje státní závěrečnou zkouškou, jejíž součástí je obhajoba diplomové práce. V oblasti lékařství a veterinárního lékařství a hygieny se studium ukončuje státní rigorózní zkouškou. Akademické tituly odrážejí charakter studijních programů (např. Ing., Mgr., MgA., MUDr., MDDr. apod.). Magisterský studijní program navazující na bakalářský studijní program může být 1 – 3letý a samostatný magisterský studijní program (např. lékařství, farmacie, pedagogika) 4 – 6letý.

Absolventi magisterských studijních programů, kteří získali akademický titul „magistr“ (Mgr., MgA.), mohou vykonat v téže oblasti studia státní rigorózní zkoušku, jejíž součástí je obhajoba rigorózní práce. Po jejím vykonání se udělují tituly např. JUDr., PhDr., RNDr. atd.

Doktorský studijní program (ISCED 6, 3 – 4letý) je určen absolventům magisterských programů a je zaměřen na vědecké bádání a samostatnou tvůrčí činnost v oblasti výzkumu, vývoje nebo tvůrčí činnost v oblasti umění. Studium se ukončuje státní doktorskou zkouškou a obhajobou

disertační práce. Absolventům studia v doktorských studijních programech se uděluje akademický titul „doktor“ (Ph.D., Th.D.).

Bakalářské a magisterské studijní programy jsou otevřeny uchazečům, kteří dosáhli středního vzdělání s maturitní zkouškou a splnili příslušné vstupní požadavky. Forma studia může být prezenční, distanční nebo jejich kombinace. Pro přijetí do navazujícího magisterského studijního programu je podmínkou řádné ukončení bakalářského studijního programu.

Ústředním řídicím orgánem pro celou vzdělávací soustavu je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT), které formuluje strategické dokumenty a návrhy příslušných zákonů.

Obce zřizují mateřské školy, základní školy a školská zařízení jim sloužící. Kraje zřizují především střední školy, vyšší odborné školy a školská zařízení. Mezi školská zařízení patří střediska pro volný čas mládeže, školní družiny, domovy mládeže, diagnostické ústavy, pedagogicko-psychologické poradny, jídelny, vysokoškolské menzy, vysokoškolské koleje, ale také jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky.

Na kvalitu poskytovaných vzdělávacích programů předškolního, základního a středního vzdělávání dohlíží Česká školní inspekce.

Kvalitu vzdělávacích programů vyššího odborného vzdělávání posuzuje Akreditační komise pro vyšší odborné vzdělávání.

V oblasti vysokého školství pečuje o kvalitu Akreditační komise.⁶

⁶ Struktury vzdělávání a odborné přípravy v Evropě [online], [cit. 8. 5. 2010]. Dostupný z WWW: http://www.msmt.cz/uploads/VKav_200/Eu_CZ_2010/educz_0910.pdf

1.3 Aktuální kurikulární dokumenty a jazykové vzdělávání.

Pro jazykové školy s právem státní zkoušky, které jsou součástí současného školského systému České republiky (viz. předcházející kapitola), je především závazný „Národní program rozvoje vzdělávání a rozvoje v České republice“, tzv. Bílá kniha a dále pak rámcový vzdělávací program.

U jazykového vzdělávání jde o „Ostatní rámcové vzdělávací programy“ (RVP), konkrétně pak Rámcový vzdělávací program pro jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky (RVP JŠ). To jsou národně závazné dokumenty. Na vlastní úrovni pak příslušná jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky vytváří svůj školní vzdělávací program. Tento si vytváří každá škola podle zásad stanovených v příslušném RVP. Pro tvorbu školních vzdělávacích programů (ŠVP) mohou školy

využít tzv. Manuál pro tvorbu školních vzdělávacích programů, který je vytvářen pro každý RVP vznikající ve Výzkumném ústavu pedagogickém (VÚP).

Pro soukromé jazykové školy, jejichž zřizovateli jsou soukromé osoby, žádný z výše uvedených dokumentů závazný není.

Velmi důležitý je ovšem tzv. Společný evropský referenční rámec pro jazyky (Common European Framework of Reference for Languages-CEFR), který poskytuje obecný základ pro vypracovávání jazykových sylabů, směrnic pro vývoj kurikul, zkoušek, učebnic atd. v celé Evropě. V úplnosti popisuje, co se musí studenti naučit, aby užívali jazyka ke komunikaci, a jaké znalosti a dovednosti musí rozvíjet, aby byli schopni účinně jednat. Popis se rovněž týká kulturního kontextu, do něhož je jazyk zasazen. Rámec také definuje úrovně ovládnutí jazyka, které umožňují měřit pokrok studentů v každém stadiu učení se jazyku a v průběhu celého života studenta.

1.4 Podmínky pro zřízení jazykové školy a postavení soukromých jazykových škol v České republice.

Jak vyplývá z předcházející kapitoly, jazyková škola nemá jasné zadání v školském vzdělávacím systému České republiky. Jakožto školské zařízení může být zřízeno jednotlivými kraji, a to pod formou jazykové školy s právem státní zkoušky, nejčastěji jako příspěvková organizace. Založení soukromé jazykové školy nepodléhá žádné zvláštní regulaci a posléze ani kontrolnímu orgánu, kterým v případě státních jazykových škol je Česká školní inspekce. K založení soukromé jazykové školy je třeba splnit podmínky dané Živnostenským zákonem⁷ a vzhledem k tomu, že mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti patří mezi tzv. živnosti volné⁸, je zřízení soukromé jazykové školy velmi snadné.

Jazykové školy obecně mohou požádat o zařazení do přílohy Vyhlášky č. 322/2005 Sb., o dalším studiu, popřípadě výuce, které se pro účely státní sociální podpory a důchodového pojištění považují za studium na středních nebo vysokých školách, ve znění pozdějších předpisů. V případě splnění stanovených kritérií (viz Příloha č.1), jsou frekventanti považováni za studenty, což s sebou nese výhody s ohledem na výše uvedenou sociální podporu a důchodové pojištění.

Jazyková škola nemá definované postavení v rámci Mezinárodní standardní klasifikace vzdělávání (ISCED). Je tedy naprosto zřejmé, že jazykové vzdělávání je z hlediska českého vzdělávacího systému chápáno především jako obsahové vzdělávání - nikoli vzdělávání institucionalizované. Tedy jako "odborná škola".

Z tohoto pohledu má tedy soukromá jazyková škola zajištěno ideální konkurenční prostředí. Jakou roli v něm tedy hrají státní jazykové školy či jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky?

⁷ Zákon č. 455/1991Sb., o živnostenském podnikání ve znění pozdějších předpisů

⁸ Příloha č. 4 k zákonu č. 455/1991 Sb. Živnost volná, K § 25 odst. 2

Jak již bylo zmíněno dříve, jazykové školy s právem státní zkoušky jsou zřizovány kraji, nejčastěji jako příspěvkové organizace. Jak potom probíhá financování?

Škola je financována z rozpočtu kraje. Škola si tedy nemusí na svou činnost vydělat sama. V případě tohoto typu školského zařízení jsou zdaleka největšími výdaji v rámci schvalovaného rozpočtu mzdové a provozní náklady. Nepochybně se jedná o velmi prospěšnou činnost vůči společnosti, respektive vůči místní komunitě. Bohužel, školné ale zdaleka nemusí (a mnohdy ani skutečně neodráží) ekonomickou realitu. Tedy reálnou hodnotu finančních prostředků potřebných na provoz školy. V tuto chvíli to je ale velmi nepříjemná zpráva pro soukromou jazykovou školu, která chce provozovat svou činnost na daném segmentu trhu společně s již existující školou státní.

Školné, které v případě soukromé jazykové školy je jediným zdrojem příjmů, u jazykové školy s právem státní zkoušky neodpovídá tedy zásadám komerčního rozpočtování. Navíc s odkazem na Zákon o dani z přidané hodnoty⁹, konkrétně § 57, se dovídáme, že výchovná a vzdělávací činnost zajišťovaná jazykovými školami s právem státní zkoušky je osvobozena od daně z přidané hodnoty (DPH) (viz Příloha 2). Při základní sazbě 20% v roce 2010 je to obrovské znevýhodnění. Soukromá jazyková škola, pokud je subjektem, jehož obrat ve dvanácti po sobě jdoucích kalendářních měsících převyší částku 1.000.000,- Kč a tudíž je ze zákona povinna se registrovat jako plátce DPH, a pokud není zařazena do přílohy vyhlášky č. 322/2005 Sb., o dalším studiu, popřípadě výuce, které se pro účely státní sociální podpory a důchodového pojištění považují za studium na středních nebo vysokých školách, ve znění pozdějších předpisů, není osvobozena od daně z přidané hodnoty (DPH).

⁹ Zákon č. 235/2005 Sb., o dani z přidané hodnoty ve znění pozdějších předpisů

1.5 Řízení kvality v jazykových školách.

Řízení jako takové, tedy management obecně, je produktem klíčových osobností, které musí mít jasnou vizi o kvalitě ve své instituci a které jsou schopny ji konkretizovat a realizovat. Dokáží najít způsoby jak stále zlepšovat kvalitu, podporují rozvoj (v našem případě) pedagogického sboru a spolupracovníků, zajistí organizační struktury, které zřetelně definují odpovědnosti, budují efektivní týmy, dokáží zavést systematickou komunikaci ve škole, rozvíjejí dovednosti pro řešení konfliktů, řešení problémů, dovolují riskovat, dokáží naslouchat a zajistit rovnováhu mezi potřebami a možnostmi školy a souvisejícími faktory, například ekonomickým zdravím organizace.

Systém řízení kvality by měl zahrnovat prvky jako jsou strategický plán, marketing a publicita, kurikulum, rozvoj pedagogického sboru a jeho spolupracovníků, administrativní zajištění.¹⁰

Kvalita jako pojem ve svém původním významu vyjadřuje „charakter“, „dispozici“. Jako termín se ve vzdělávací politice (a zdaleka nejen v ní, ale prakticky ve všech oblastech, kde funguje vztah nabídky a poptávky) používá velmi frekventovaně, nicméně „fyzický“ či pevně uchopitelný obsah v konkrétních souvislostech nebývá přesně vymezen. V nejširší míře chápání se maximální kvalita rovná dokonalosti produktu či služby, což je z filosofického, ale i praktického hlediska nedosažitelnou skutečností, utopií. Na druhé straně, snaha o „maximální kvalitu“ vyjadřuje odhodlání dělat věci tak, jak jen nejlépe dovedu, což ale v určitých případech zdaleka neznamena nejlevnější variantu (pro zákazníka), nejefektivnější výkon (pro výrobce) a s co nejvyššími výnosy. Vždy se bude jednat pouze o určitou míru poměru mezi kvalitou („dokonalostí“) a možnostmi. Při určování hodnoty různých služeb či výrobků se proto často používá kritérium: „výkon versus cena“.

Ve vztahu k pedagogické evaluaci pak definujeme, že: „*Kvalitou (vzdělávacích procesů, vzdělávacích institucí, vzdělávací soustavy) se*

¹⁰ Řízení kvality. [online]. [cit. 8.6.2010]. Dostupný z WWW: <http://www.msmt.cz/dokumenty/rizeni-kvality-ve-sfere-vzdelavaci-politiky>>

rozumí žádoucí (optimální) úroveň fungování anebo produkce těchto procesů či institucí, která může být předepsána určitými požadavky (např. vzdělávacími standardy) a může být tudíž objektivně měřena a hodnocena”¹¹.

Kvalita ve vzdělávacím procesu je vždy nejvíce ovlivněna lidským faktorem. Všichni zúčastnění (pedagogové, řídicí pracovníci, zákazníci, atd.) mají naprosto zásadní vliv na výsledek a průběh pedagogického procesu obecně. Právě proto je vedení lidí základem toho, co je terminologicky ukotveno v pojmu Total Quality Management - TQM (Řízení celkové kvality). Tento způsob vedení lidí vyžaduje, aby každý, kdo pracuje v organizaci, pracoval soustavně kvalitně a s vysokým nasazením. Vedení lidí v TQM je komplementární, je v kontextu s vizí, zdůrazňuje zlepšení, výkon a strategii. Perspektivou TQM je systematické zlepšování podmínek pro činnost všech lidí pracujících v organizaci, vytvoření takových podmínek, aby byli schopni dosáhnout stanovených cílů a splnit očekávání jejich zákazníků (studentů). Klade důraz na koordinaci lidí a zdrojů, je výzvou pro všechny pracovníky v organizaci. Všechny aspekty organizace směřují k cíli, aby bylo dosaženo co nejvyšší možných standardů výkonů tak, jak vyžadují externí i interní zákazníci. TQM vyžaduje systematické řízení vztahů zákazník-poskytovatel služby.

Leo a Ol'ga Vodáčkoví při snaze o pochopení významu TQM pro moderní management uvádějí tzv. 14 Demingových bodů, které mimo jiné hovoří o potřebě vytvořit dlouhodobě platné a motivující podmínky pro stálé zlepšování výrobků a služeb, a to s cílem být konkurenčně schopným a být schopným dále rozvíjet svou oblast podnikání, o přijetí nové filosofie všestranného úsilí a péče o kvalitu odpovídající měnícím se nárokům úspěšného podnikání, o ukončení praxe výběru dodavatelů na základě zdánlivě nejvýhodnější ceny a nutnosti vytvářet dlouhodobější vztahy vzájemné loajality a důvěry a ceny, jež budou přiměřené garantované úrovni jakosti, o neustálém zdokonalování systémů i jednotlivých procesů. Hovoří o tom, že místo kvantitativního zadávání cílů a limitů pro kvalitní práci je

¹¹ PRŮCHA, Jan. Moderní pedagogika. 1. vyd. Praha : Portál, 1997.

potřeba využívat motivačních metod tvůrčího vedení lidí, vytvářet podmínky a podporu motivace spolupracovníků k růstu jejich kvalifikace a zajistit angažovanost vrcholového vedení v úsilí o zlepšování účelnosti, účinnosti a kvality veškeré práce.¹²

¹² VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Olga. Moderní management v teorii a praxi. 2. rozšířené vyd. Praha : Management Press, 2009.

2. ČÁST EMPIRICKÁ

2.1 Cíle a metody.

Cílem empirické části této práce, a tedy jejími předpokládanými výstupy, je specifikace standardních systémů řízení kvality ve zkoumané jazykové škole. Zjištění, jakých konkrétních nástrojů zajišťování kvality řízení zkoumaná jazyková škola používá a jak s nimi pracuje jednak v rámci manažerského řízení organizace, a jednak ve smyslu pedagogického procesu. Formou studia interních materiálů a volných rozhovorů se zainteresovanými osobami jako jsou pedagogický sbor, management organizace a ostatní spolupracovníci, jsou zjišťovány jednotlivé aspekty kvality řízení. Především pak zpětná vazba, reflexe a následná náprava skrze promyšlený systém, který je v celkovém souznění s vizí organizace a dlouhodobým strategickým plánem.

Dalším krokem je potom vypracování dotazníkového šetření, které má za cíl zjistit, na které oblasti je vhodné se z hlediska kvality řízení zaměřit. Předání dotazníků probíhalo elektronickou cestou, přičemž byla využita databáze 951 současných i minulých klientů zkoumané jazykové školy.

Jako další krok, ve snaze získat co nejvíce vhodných podkladů pro navržení plánu rozvoje zkoumané jazykové školy, byla provedena metoda think tank, někdy také nazývaná Master Mind¹³. U této metody bylo dočasně přizváno deset zkušených odborníků z různých oborů a byli požádáni, aby se vyjádřili k jasně definovanému zadání. Jedná se o docela nestandardní a ne příliš používanou metodu v této oblasti. Nicméně jsem přesvědčen, že pro tvorbu plánu rozvoje velmi účinnou a inspirativní.

¹³ CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. Základy managementu : Základy manažerské činnosti + 25 manažerských technik. 3. přeprac. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2009.

2.2 Řízení kvality ve zkoumané jazykové škole.

Zkoumaná jazyková škola vznikla v roce 2006, přičemž se transformovala ze sdružení fyzických osob bez právní subjectivity, zajišťující výuku angličtiny jako cizího jazyka od roku 2001, ve společnost s ručením omezeným. Sídlí v okresním městě s přibližně 35.000 obyvateli. Podle vlastních vyjádření, uvedených v poslání organizace, je jejím cílem pomoci jednotlivcům i firmám rozpoznat a rozvinout dovednosti, znalosti a postoje, které potřebují k osvojení si anglického jazyka a pro svůj profesní rozvoj. Její snahou dále je zprostředkovat učivo moderním, přístupným, přátelským a profesionálním způsobem. Snaží se studenty, z nichž je převážná část dospělých, motivovat k aktivní účasti na komunikativních a holistických aktivitách a zároveň je vyzývá, aby se vyjadřovali k učebnímu procesu a vznášeli své připomínky.¹⁴

Od roku 2007 jsou jednoleté denní jazykové kurzy zkoumané jazykové školy zařazeny do přílohy

č.1 Vyhlášky č. 322/2005 Sb., což samo o sobě vyžaduje zajištění principů kvality řízení udávaných Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy České republiky.¹⁵

V roce 2008 byla u sedmi výukových programů udělena zkoumané jazykové škole akreditace pro další vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP).

Od roku 2010 je zkoumaná jazyková škola zařazena do mezinárodní sítě tzv. City & Guilds testovacích center, umožňujících administraci mezinárodních zkoušek z jazyka anglického.¹⁶

¹⁴ Vize organizace [online]. [cit. 25. 2. 2010]. Dostupný z WWW: <http://www.edcentre.cz/vsetin/jazykove-kurzy-vyuka-jazyku-valasske-mezirici/nas-cil-10000/>

¹⁵ Zdroj: Postup při zařazování jednoletých kurzů do přílohy č.1 Vyhlášky č.322/2005 Sb. Příloha č.1

¹⁶ City and Guilds [online]. [cit. 25. 2. 2010]. Dostupný z WWW: <http://www.cityandguilds.cz>

2.2.1 Popis zkoumané jazykové školy.

Právní forma

Společnost s ručením omezeným.

Daná jazyková škola vznikla jako právní subjekt v podobě společnosti s ručením omezeným zápisem do obchodního rejstříku dne 13. září 2006. Tato transformace ve společnost s ručením omezeným není ovšem primární začátek působení této jazykové školy na poli výuky jazyků v regionu. Před zápisem do obchodního rejstříku existovala tato zkoumaná jazyková škola v legislativním pojetí jako sdružení dvou fyzických osob bez právní subjektivity a v takovéto podobě edukativního centra poskytovala poměrně širokou škálu služeb již od roku 2001.

Datum zápisu do obchodního rejstříku

13.9.2006

Poskytované služby

Základ poskytovaných služeb zkoumané jazykové školy tvoří výuka anglického jazyka, německého jazyka a výuka češtiny jako cizího jazyka. Mimo tuto tradiční nabídku jazyků rovněž nabízí kurzy italštiny, španělštiny a japonštiny, ovšem ne vždy se přihlásí dostatečný počet klientů, takže, vzhledem k nutnosti dodržet alespoň určitou míru finanční návratnosti a rentability, nemohou být kurzy s výukou těchto jazyků otevřeny v každém školním roce. Jazyková škola věnuje poměrně velkou pozornost vzdělávání dětí a mládeže na jazykovém poli, takže kromě klasicky vedených kurzů s výukou jazyků nabízí rovněž kreativní kurzy malování vedené rodilou mluvčí s patřičným vzděláním či dětské letní pobytové tábory.

K dalším běžně poskytovaným službám patří činnost překladatelská a tlumočnická.

Specifikace nabízených jazykových kurzů

- jazykové kurzy pro širokou veřejnost (angličtina, němčina, italština, španělština, japonština, čeština pro cizince)
- intenzivní jazykové kurzy (angličtina, němčina)
- roční pomaturitní studium schválené MŠMT ČR (angličtina)
- individuální jazykové kurzy (angličtina, němčina, italština, japonština, čeština pro cizince)
- firemní kurzy (angličtina, němčina)
- kurzy pro děti a mládež (angličtina, němčina)

Počet studentů

Zkoumaná jazyková škola má vytvořenu poměrně obsáhlou databázi všech stávajících či minulých studentů. Průměrný počet studentů, kteří navštěvují v daném školním roce různé druhy nabízených kurzů, činí cca 520 studentů (ve školním roce 2009/2010 se účastní výuky jazyků 457 studentů).

Počet zaměstnanců

Pracovní tým této jazykové školy je tvořen 16 zaměstnanci či spolupracovníky, přičemž pět zaměstnanců pracuje na plný pracovní úvazek v pracovně-právním poměru, jedna zaměstnankyně pracuje na zkrácený pracovní úvazek, rovněž v pracovně-právním poměru, a dále je lektorský pracovní tým sestaven z deseti spolupracovníků, kteří svou lektorskou činnost poskytují na základě dohod konaných mimo pracovní poměr (dohody o provedení práce) či své služby spojené s výukou cizích jazyků měsíčně fakturují.

Počet tříd (místností)

Škola se nachází v pronajatých, ale vzdušných a renovovaných, prostorách nedaleko centra města, tudíž snadná dostupnost pro klienty školy je v tomto případě pro školu nespornou výhodou. Jazyková škola disponuje šesti

třídami, které jsou dostatečně velké a vhodně uzpůsobené účelu jejich využití (individuální výuka či skupinové kurzy).

Trh a charakteristika zákazníků

Zkoumaná jazyková škola má své sídlo ve středně velkém okresním městě (asi 35 000 obyvatel). Má regionální působnost. Cílovými skupinami jsou jednak široká veřejnost (kurzy pro veřejnost) a dále pak korporátní segment (firemní kurzy). Samotné okresní město je urbanisticky velmi dobře propojeno s okolními vesnicemi, takže nemalá část klientů dané jazykové školy jsou osoby dojíždějící z přilehlých obcí. V demografickém smyslu je cílovým zákazníkem každý od pěti let svého věku.

Konkurence

V dané oblasti a jejím nejbližším okolí zajišťuje jazykové kurzy asi 10 individuálních učitelů, kteří poskytují své služby na základě živnostenského listu. Tito vyučující mají ale poměrně omezené vnitřní zdroje – spolupracují s maximálně jedním až dvěma spolupracovníky. Významnými konkurenty jsou Jazyková škola s právem státní zkoušky při gymnáziu ve stejném městě a tři soukromé jazykové školy ve městě.

Vnitřní zdroje

- a.bohaté vybavení podpůrnými podklady pro výuku – vlastní knihovna
- b.kvalifikovaní a zkušení rodilí mluvčí
- c.kvalifikovaní a zkušení čeští lektori
- d.široká nabídka akreditovaných kurzů

Organizační struktura

- a.jednatel, ředitel školy
- b.zástupce ředitele školy
- c.asistentka ředitele školy
- d.účetní školy
- e.jednotliví vyučující

Styl vedení

Styl vedení organizace je především participativní a projektový, orientovaný na dosažení cílů – jednotliví podřízení jsou finančně odměňováni jednak na základě souvisejících hospodářských výsledků a jednak na základě zhodnocení kvalitativních ukazatelů jejich výuky (u učitelů tvoří kvalita výuky, hodnocená na základě anonymních dotazníků a hospitací, 50% nenárokové složky odměny).¹⁷

¹⁷ Zdroj: SWOT zkoumané školy. Příloha č.3

2.2.2 Analýzy řídicích procesů a konkrétních nástrojů řízení kvality ve zkoumané jazykové škole.

Pro zkoumanou školu je v mnoha ohledech nejdůležitější uvědomovat si další možnosti svého rozvoje a vědět, jak je využít. Základním krokem v takovémto případě je zlepšení vedení, řízení školy. Vhodným prostředkem k zabezpečení kvality řízení zkoumané jazykové školy je TQM model řízení. Je to model převzatý ze standardního konkurenčního prostředí a učí školu chovat se tržně. Ve svém principu chápe, že kvalita vedení musí být řízená a musí vycházet z vnitřního hodnocení. Cílem je zjistit, kam škola směřuje, rovněž tak i hledat odpověď na otázku „Jak dál? “. Při naplňování modelu TQM staví zkoumaná jazyková škola na několika principech. Konkrétně to jsou: sdílení cílů, poznání zákazníků (v tomto konkrétním případě jimi jsou žáci-klienti, rodiče -

u kurzů pro děti a mládež, firmy a samozřejmě široká veřejnost bez ohledu na profesní specializaci včetně zaměstnanců a spolupracovníků školy), nadřazení úlohy týmu nad individuální přístup, velké cíle (pochopitelně však dosažitelné) a efektivní zpětná vazba.

Strategický plán organizace

Zkoumaná jazyková škola má vytvořen pětiletý strategický plán. Současný strategický plán je vytvořen pro období let 2007 - 2011. Na tvorbě strategického plánu se podílí všichni interní pracovníci (na plný úvazek) a část externích spolupracovníků. Na poradě pedagogického sboru a spolupracovníků potom dochází k prezentaci strategického plánu a osvětlení všech souvisejících faktorů, aby tak byla naplňována myšlenka sdílení cílů a informovanost všech zainteresovaných osob o směru vývoje organizace. Pravidelně potom dochází ke srovnání a případné korekci naplánovaných postupů, popřípadě dílčích cílů v ročních intervalech, nepravidelně podle potřeby. Naposledy došlo k celkem zásadní korekci dílčích cílů a souvisejících činností v červnu roku 2009 v návaznosti na dvě významné události. Nejdříve došlo k dramatickému poklesu odběratelů služeb

zkoumané jazykové školy z řad korporátních a firemních zákazníků v důsledku hospodářského poklesu, následně se potom jeden ze dvou společníků rozhodl z organizace vystoupit.

Vzdělávací programy

Pro všechny kurzy, které zkoumaná jazyková škola nabízí, má škola vypracované vzdělávací programy obsahující jasně stanovený cíl, formu, hodinovou dotaci a vzdělávací plán, cílové skupiny, místo konání, seznam lektorů, kalkulaci ceny a odborného garanta.

Informační a administrační systém organizace

Zkoumaná jazyková škola používá webovou aplikaci Lampa¹⁸ pro administraci výuky a zároveň i jako administračně-informační systém kontroly plánování, uchovávání, hledání a sdílení učebních hodin; sledování návazností a monitorování hodin; tvorby rozvrhu, vedení kurzů. Tento elektronický systém plně nahrazuje klasickou třídní knihu.

TQM model pomáhá zkoumané škole zpracovat její vlastní pravidla a vždy probíhá za účasti všech zaměstnanců tak, aby mohlo dojít ke ztotožnění se všech zaměstnanců s cíli a kvalitou. Je proto nutný aktivní a angažovaný postoj všech zainteresovaných osob. Více než kde jinde závisí ve škole právě na člověku. Nemotivovaný tým lidí nikdy nedosáhne kvalitního vzdělávacího prostředí, přičemž základním principem je sebehodnocení. Jako nástroje hodnocení ve zkoumané jazykové škole slouží:

Autoevaluace školy

Autoevaluaci provádí zkoumaná škola jednou za dva roky, přičemž poslední autoevaluace školy proběhla v prosinci roku 2008. Součástí autoevaluace školy je také SWOT analýza¹⁹. Autoevaluaci vypracovává management školy a s jejími výsledky vždy seznamuje pedagogický sbor a spolupracovníky na začátku následujícího měsíce po provedení autoevaluace.

¹⁸ Lampa [online]. [cit. 25. 2. 2010]. Dostupný z WWW: <http://www.mylampa.com>

¹⁹ Příloha č.3

Dotazníkové šetření č.1

Hodnotící dotazník č.1²⁰ zkoumá pomocí pětibodové stupnice (1... naprosto souhlasím; 5... naprosto nesouhlasím), zda je vyučující na vyučování dobře připraven/na, zda jsou jeho/její hodiny zajímavé a informativní, zda studujícího povzbuzuje ke komunikaci cizím jazykem a aktivní účasti na hodinách, zda je spokojený/á s jeho/jejím celkovým vystupováním a jak by mohli v jazykové škole výuku zlepšit. Toto dotazníkové šetření probíhá dvakrát během jednoho školního roku, vždy v listopadu a v březnu, u všech studentů, anonymní formou. Výstupem je potom porada pedagogického sboru a všech spolupracujících osob organizace a obecná prezentace výsledků dotazníkového šetření. Následují osobní pohovory s ředitelem školy, řešení konkrétních výstupů s konkrétními zúčastněnými a stanovení sazby pro nenárokovou složku odměny zaměstnance - spolupracovníka na následující čtyři měsíce.

Dotazníkové šetření č.2

Hodnotící dotazník č.2²¹ se skládá ze čtyř částí. V první části se dotazuje obecně na spokojenost se službami jazykové školy, přičemž respondent odpovídá pomocí pětibodové stupnice (1... souhlasím; 5... nesouhlasím). Druhá část je zaměřená na hodnocení stavu konkrétních oblastí, přičemž hodnocení odpovídá úrovni: dobré, uspokojivé, potřebuje zlepšení. Třetí část zjišťuje přímou otázkou, zda má student v úmyslu pokračovat ve studiu v jazykové škole i následující školní rok a čtvrtá část vybízí ke konkrétním, nicméně v dotazníku nespecifikovaným, připomínkám či návrhům na zlepšení. Toto šetření probíhá jedenkrát během každého školního roku, vždy v období března, anonymní formou. Zpracované a vyhodnocené dotazníky jsou prezentovány během následné porady, která se věnuje reálnému vývoji organizace v kontextu se strategickým plánem a jeho dílčími cíli a pomáhají tak při zjišťování sounáležitosti s vizí organizace

²⁰ Příloha č.4

²¹ Příloha č.5

2.3 Dotazníkové šetření u současných a minulých zákazníků školy.

Dotazníkové šetření provedené se záměrem zjistit, jaké jsou očekávané procesy zajišťování řízení kvality u jazykových škol obecně. Toto dotazníkové šetření bude sloužit jako zdroj dat pro vypracování plánu rozvoje zkoumané jazykové školy. Dotazníkové šetření bylo provedeno formou newsletteru, tj. formou e-mailového dotazníku, u celkem 951 respondentů. Tito jsou všichni bývalí či současní studenti zkoumané jazykové školy, jejíž databáze klientů byla k tomuto účelu použita. Databáze je tvořena od roku 2004, přičemž zahrnuje pouze ty frekventanty, kteří podali souhlas s písemným sdělováním novinek od zkoumané jazykové školy.

Celkem bylo rozesláno 951 dotazníků, počet navracených odpovědí byl 486. Jedná se tedy o 51% návratnost z celkového množství oslovených respondentů. Na základě anonymního šetření bylo zjištěno, že 439 respondentů z celkového množství 486 získaných odpovědí, tj. 90 % respondentů, má zkušenost s více než jednou jazykovou školou či soukromou výukou cizího jazyka.

Dotazník samotný sestává z 15 sdělení, které hodnotí různé oblasti kvality řízení, jako jsou: oblast lidských zdrojů (č. 1-4), učební pomůcky a faktory vedoucí k dosažení zajištění profesionality práce (č.5-8), kulturu a image školy (č.9-10), marketingové a promo aktivity (č.11-12), sebehodnocení (č.13-14), zlepšení nabídky, popřípadě diverzifikaci produktové řady (č.15). Stupnice hodnocení je pětibodová, kdy 1 odpovídá sdělení: „naprosto souhlasím” a 5 odpovídá sdělení: „naprosto nesouhlasím”.

Následují sdělení uvedené v dotazníkovém šetření:

- 1.Je pro mne důležité, aby učitel měl co nejvyšší dosažené vzdělání.
- 2.Bez rodilých mluvčích je jazykové vzdělávání nedostatečné.
- 3.Vyučování musí být nejen na vysoké odborné úrovni, ale také zábavné a v přátelském prostředí.

- 4.Chtěl/a bych, aby učitelé více dbali na zadávání domácích úkolů a tyto striktně od nás, žáků, vyžadovali.
- 5.Hodně vyučovacích materiálů by mělo pocházet z aktuálních mediálních zdrojů - tiskové novinky, Internet, atd.
- 6.Chtěl/a bych, aby škola více využívala nových informačních technologií.
- 7.Pokud škola bude významněji investovat do moderních technologií, jsem ochoten/na platit vyšší školné.
- 8.Než aby byla hodina suplovaná (odučena jiným učitelem), např. z důvodu nemoci stálého učitele, byl/a bych raději, kdyby se hodina zrušila a odučila na konci školního roku kmenovým učitelem.
- 9.Prostředí jazykové školy musí být příjemné, čisté a pohodlné.
- 10.Uvítal/a bych větší nabídku občerstvení, např. možnost koupě chlazených nápojů a svačinek.
- 11.Chtěl/a bych více informací na internetových prezentacích školy (prosím konkretizujte jaké).
- 12.Informovanost a dostupnost informací o produktech, službách a aktivitách školy je dobrá.
- 13.Škola by měla nabízet více zpětné vazby ohledně pokroku studentů.
- 14.Dotazníkové šetření v otázkách kvality výuky by mělo být vedeno vícekrát než 2 x ročně.
- 15.Škola by měla nabízet další služby, jako například ... (konkretizujte, prosím).

Tabulka č.1 (*Výsledky dotazníkového šetření*):

(1 - naprosto souhlasím; 2 - souhlasím; 3 - neutrální; 4 - nesouhlasím; 5 - naprosto nesouhlasím)

sdělení	1	2	3	4	5
Je pro mne důležité, aby učitel měl dosažené kvalitní vzdělání.	358	128	0	0	0
Bez rodilých mluvčích je jazykové vzdělávání nedostatečné.	389	90	7	0	0
Vyučování musí být nejen na vysoké odborné úrovni, ale také zábavné a v přátelském prostředí.	167	200	88	11	2
Chtěl/a bych, aby učitelé dbali na zadávání domácích úkolů a tyto striktně od nás, žáků, vyžadovali.	38	52	100	187	109
Hodně vyučovacích materiálů by mělo pocházet z aktuálních mediálních zdrojů - tiskové novinky, Internet, atd.	213	176	95	2	0
Chtěl/a bych, aby škola využívala nové informační technologie.	268	122	43	15	38
Pokud škola bude významněji investovat do moderních technologií, jsem ochoten/na platit vyšší školné.	33	132	122	154	45
Než aby byla hodina suplovaná (odučena jiným učitelem), např. z důvodu nemoci stálého učitele, byl/a bych raději, kdyby se hodina zrušila a odučila na konci školního roku kmenovým učitelem.	6	116	138	156	70
Prostředí jazykové školy musí být příjemné, čisté a pohodlné.	236	163	87	0	0
Uvítal/a bych nabídku občerstvení, např. možnost koupě chlazených nápojů a svačinek.	33	76	96	198	83
Chtěl/a bych více informací na internetových prezentacích školy.	67	214	143	39	23

sdělení	1	2	3	4	5
Informovanost a dostupnost informací o produktech, službách a aktivitách škol je dobrá.	44	76	82	221	63
Škola by měla nabízet zpětnou vazbu ohledně pokroku studentů.	308	151	22	4	1
Dotazníkové šetření v otázkách kvality výuky by mělo být vedeno vícekrát než 2 x ročně.	16	19	22	233	196
Škola by měla nabízet další služby, jako například ... (konkretizujte, prosím).	128	218	74	66	0

Z hlediska srovnání dosažených hodnot (množství odpovědí v jednotlivé dotazovací položce) můžeme výsledky rozdělit do dvou řad: té, kde celkově převažují odpovědi 1 (naprosto souhlasím) a 2 (souhlasím) a druhé, kde celkově převažují odpovědi 4 (nesouhlasím) a 5 (naprosto nesouhlasím). U obou řad jde totiž o významnou polarizaci respondentů jedním z těchto dvou směrů.

Řada odpovědí, kde převažuje „naprosto souhlasím” a „souhlasím”:

U sdělení č.1 (*Je pro mne důležité, aby učitel měl dosažené kvalitní vzdělání.*) se **100%** odpovědí pohybuje v oblasti 1 a 2.

U sdělení č.2 (*Bez rodilých mluvčích je jazykové vzdělávání nedostatečné.*) se v oblasti 1 a 2 vyskytuje **98,56%** všech odpovědí.

U sdělení č.3 (*Vyučování musí být nejen na vysoké odborné úrovni, ale také zábavné a v přátelském prostředí.*) je **78,42%** všech odpovědí soustředěno do oblasti 1 a 2.

U sdělení č.5 (*Hodně vyučovacích materiálů by mělo pocházet z aktuálních mediálních zdrojů - tiskové novinky, Internet, atd.*) se v oblasti 1 a 2 projevilo poměrně vysoké procento všech odpovědí: **80,05%** .

U sdělení č.6 (*Chtěl/a bych, aby škola využívala nové informační technologie.*) je **81,25%** všech odpovědí soustředěno v oblasti 1 a 2.

U sdělení č.9 (*Prostředí jazykové školy musí být příjemné, čisté a pohodlné.*) se v oblasti 1 a 2 vyskytuje **82,10%** všech odpovědí.

U sdělení č.13 (*Škola by měla nabízet zpětnou vazbu ohledně pokroku studentů.*) se v oblasti 1 a 2 opět projevilo vysoké procento všech odpovědí: **94,45%** .

U sdělení č.15 (*Škola by měla nabízet další služby, jako například ... konkretizujte, prosím.*) se **71,20%** všech odpovědí pohybuje v oblasti 1 a 2.

Řada odpovědí, kde převažuje „nesouhlasím“ a „naprosto nesouhlasím“:

U sdělení č.12 (*Informovanost a dostupnost informací o produktech, službách a aktivitách škol je dobrá.*) je soustředěno **58,44%** všech odpovědí v oblasti 4 a 5.

U sdělení č.14 (*Dotazníkové šetření v otázkách kvality výuky by mělo být vedeno vícekrát než 2 x ročně.*) se **88,28%** všech odpovědí vyskytuje v oblasti 4 a 5.

Tabulka č.2 (Výstupy dotazníkového šetření):

U jednotlivých otázek byl určen modus, tedy hodnota, která se v daném statistickém souboru vyskytuje nejčastěji:

(1 - naprosto souhlasím; 2 - souhlasím; 3 - neutrální; 4 - nesouhlasím; 5 - naprosto nesouhlasím)

otázka	modus
Je pro mne důležité, aby učitel měl dosažené kvalitní vzdělání.	1
Bez rodilých mluvčích je jazykové vzdělávání nedostatečné.	1
Vyučování musí být nejen na vysoké odborné úrovni, ale také zábavné a v přátelském prostředí.	2
Chtěl/a bych, aby učitelé dbali na zadávání domácích úkolů a tyto striktně od nás, žáků, vyžadovali.	4
Hodně vyučovacích materiálů by mělo pocházet z aktuálních mediálních zdrojů - tiskové novinky, Internet, atd.	1
Chtěl/a bych aby škola využívala nové informační technologie.	1
Pokud škola bude významněji investovat do moderních technologií, jsem ochoten/na platit vyšší školné.	4
Než aby byla hodina suplovaná (odučena jiným učitelem), např. z důvodu nemoci stálého učitele, byl/a bych raději, kdyby se hodina zrušila a odučila na konci školního roku kmenovým učitelem.	4
Prostředí jazykové školy musí být příjemné, čisté a pohodlné.	1
Uvítal/a bych nabídku občerstvení, např. možnost koupě chlazených nápojů a svačinek.	4
Chtěl/a bych více informací na internetových prezentacích školy.	2
Informovanost a dostupnost informací o produktech, službách a aktivitách škol je dobrá.	4
Škola by měla nabízet zpětnou vazbu ohledně pokroku studentů.	1
Dotazníkové šetření v otázkách kvality výuky by mělo být vedeno vícekrát než 2 x ročně.	4
Škola by měla nabízet další služby, jako například ... (konkretizujte, prosím).	2

Konkrétní příklady uvedené v odpovědích „1” na sdělení č. 15 (*Škola by měla nabízet další služby, jako například ... konkretizujte, prosím.*):

bufet, kavárna, prodejna knih, cestovní kancelář, hlídání dětí, doučování, prodej zahraniční literatury, korektury textů, zážitkové balíčky, prodej školních potřeb, zprostředkování práce, výroba slovníků na zakázku, publikační činnost.

2.4 Think tank u desíti vybraných osob.

Z důvodu získání podnětných informací a názorů pro stanovení plánu rozvoje jazykové školy, byl vytvořen „think tank” u desíti různých osob. Dvě osoby byly z oboru jazykového vzdělávání, ostatních osm jsou odborníky v jiných odvětvích, konkrétně se jedná o obory: lékařství, ekonomie, programátorství, sociologie, vrcholný management výrobní firmy - ekonomie. Hlavním faktorem byla délka jednooborové praxe, která byla v průměru 15 let, přičemž nejkratší praxe byla 6 let a nejdelší 35 let. Pět z oslovených osob bylo současnými nebo minulými klienty zkoumané jazykové školy, přičemž všichni respondenti měli zkušenosti s jazykovou výukou z pozice studenta - klienta.

Zadání pro think tank znělo:

„Jaké nástroje zajišťující kvalitu řízení v jazykové škole jako její klient očekáváte nebo považujete za žádoucí?

Kam se bude ubírat nabídka produktů a služeb soukromých jazykových škol v České republice tak, aby zůstaly konkurenceschopné vůči státním jazykovým školám a zajistily si ekonomickou soběstačnost?”

Lhůta pro vypracování byla s ohledem na vytíženost oslovených osob a umožnění seriózního přístupu k práci stanovena na dva měsíce. Všechny oslovené osoby zadání vypracovaly a odevzdaly. Návratnost z celkového množství oslovených respondentů tedy byla 100%.

Tabulka č.3 (*Výstupy think tanku, část 1*):

Jaké nástroje zajišťující kvalitu řízení v jazykové škole očekáváte nebo považujete za žádoucí?
autoevaluace (porovnání dosažených cílů, prezentace znalostí, zkušeností žáka formou pohovoru, testů, dotazníků)
zpětná vazba - ověřovat spokojenost zákazníků včetně jejich podnětů
plánování výsledků a cílů - co by za dané období měli žáci zvládnout - kam mají dojít (společný cíl)
využívání všech moderních metod a postupů při výuce - poslech nahrávek, sledování filmů, rozhovory, sledování nových trendů
spolupráce s jinými jazykovými školami - výměna zkušeností, stáže na jiných školách - inspirace
dynamické otevřené řízení, založené na nepřetržité zpětné vazbě
rozvoj jednotlivců a vývoj celé organizace
hodnocení a sebehodnocení (zpětná vazba od klientů, učitelů, vedení, přičemž hodnotí nejen druhé, ale i sami sebe)
fungující a efektivní systém administrativy hodin (rychlá orientace v rozvrhu hodin, hodinách odučených i těch, které mají být odučeny)
analýza trhu - budoucí žáci (klienti), jejich potřeby, očekávání
kultura školy - její analýza a hodnocení
manažerské řízení (delegování pravomoci na podřízené, důraz na samostatnost a osobní zodpovědnost)
dobrý a vzdělaný manager
zpracovaná strategie školy - cíle, vize, poslání, plán pro zlepšení kvality
personální aspekty - rozvoj lidských zdrojů
zajištění kvalitních výukových programů a projektů orientovaných na poptávku - participace zaměstnanců
orientace na zákazníka - marketingová činnost - zjištění potřeb, analýza konkurence, benchmarking

Jaké nástroje zajišťující kvalitu řízení v jazykové škole očekáváte nebo považujete za žádoucí?
partnerství a spolupráce
vybudování kvalitního a erudovaného pedagogického týmu
řídící pracovník by měl být schopen stanovit základní směr vývoje a stanovit reálné vize a cíle za pomoci různých nástrojů
vždy užitečná je SWOT analýza
je žádoucí, aby se na určitém stupni tvorby strategických plánů zapojili do tohoto procesu i kmenoví pracovníci
z každého dotazníkového šetření musí existovat konkrétní výstupy a nápravná opatření (pokud jsou nutná)

Tabulka č.4 (*Výstupy think tanku, část 2*):

Kam se bude ubírat nabídka produktů a služeb soukromých jazykových škol v České republice tak, aby zůstaly konkurenceschopné vůči státním jazykovým školám a zajistily si ekonomickou soběstačnost?
zaměstnávání rodilých mluvčích - slyšet jazyk od člověka, pro kterého je daný jazyk jazykem rodným, je nenahraditelná zkušenost a odbourávají se často vzniklé špatné návyky výslovnosti cizích slov, člověk se učí opravdu živý a ne učebnicový jazyk
zajišťování výměnných studijních cest do zahraničí - např. do rodin a škol; podstatou je, že jazyková škola musí být schopna zajistit si takové vazby v zahraničí, aby se tahle myšlenka dala zrealizovat
podchycování už od těch nejmenších (organizování táborů, anglických víkendů, výuka pro nejmenší)
výlety s rodilými mluvčími nebo učiteli (tématické, vše v cizím jazyce)
jazyková škola musí nabízet mezinárodně uznávané certifikáty
balení: marketing školy (letáky, inzerce, popisy kurzů, web), její prostory (komfort) a materiály (sešity, studijní plán, trička) pomohou klienty zaujmout a šíří pověst školy
soukromá instituce by měla být pružná a měla by umožnit jazykový (soukromý a profesní) růst svých klientů
soukromý sektor dále, narozdíl od státního, redukuje “papírování”
zaměřit se na mezinárodně platné zkoušky - zkoušky uznávané mimo Českou republiku
překlady, tlumočení, studijní pobyty pro studenty v zahraničí

Kam se bude ubírat nabídka produktů a služeb soukromých jazykových škol v České republice tak, aby zůstaly konkurenceschopné vůči státním jazykovým školám a zajistily si ekonomickou soběstačnost?
nestandardní kurzy, např: pro ženy na mateřské dovolené dopoledne (s hlídáním dětí po dobu výuky), školní specifické kurzy (výuka anglických písní s porozuměním textu), anglická školka (celodenní program pouze v AJ), intenzivní tábory pro rodiče s dětmi (rodiče jako nástroj pomoci pro výuku), kroužek cizího jazyka pro děti, ale cizí jazyk není vyučován, je již použit jako nástroj komunikace a kroužek je například přírodovědný nebo ekologický), pobyty na netradičních místech (na horách spojené s výlety a koupáním), zahraniční pobyty v místě, kde je cizí jazyk mateřským)
půjčovna cizojazyčných knih, CD her s výukou cizího jazyka a CD s dětskými písněmi
kavárna v prostorách školy, kde se mluví pouze cizím jazykem (lze si v praxi ověřit nabyté schopnosti komunikace)
nabídky zahraničních filmů - například Dny francouzské kultury - s rozbořem filmu po skončení
sportovní letní tábory
výuka nejen ve firmách, ale i v nemocnicích, na úřadech státní správy, policie - tyto kurzy zaměřené profesně
větší orientace na veřejný sektor (státní správa, samospráva, úřady práce, atd.)
spolupráce se státními školami (na různých projektech, "půjčování lektorů")
kombinace výuky jazyků s dalšími aktivitami (tábory, sportovní akce, zážitkové balíčky, atd.)
on-line výukové jazykové kurzy
poskytovat produkty spojené s mezinárodně uznávanou certifikací

2.5 Shrnutí a analýza získaných poznatků

Zkoumaná jazyková škola je soukromou školou, společností s ručením omezeným, a jako taková nepodléhá České školní inspekci. Nejsou pro ni tedy závazné kurikulární dokumenty uváděné v předchozích částech (Kapitola 1.3). Přesto používá standardních nástrojů vytvářejících a zabezpečujících kvalitu řízení. Dá se předpokládat, že jí „nic jiného nezbyvá“ (myšleno jazykové škole obecně, nikoli pouze té zkoumané), pokud chce na vzdělávacím trhu nejen přežít, ale kvalitativně růst. Což je zcela určitě principem soukromé organizace obecně.

Je evidentní, že ve srovnání se státní jazykovou školou je v ekonomické nevýhodě. Jednak si „nesáhne“ na rozpočtové peníze, ze kterých státní školy financování provádí, ale přestože zcela evidentně vyplňuje prostor pro nabídku školských a vzdělávacích služeb a je tedy jejich přímým konkurentem, je při dosažení obrátu 1.000.000,-Kč (kapitola 1.4) zatížena daní z přidané hodnoty (DPH), která v roce 2010 činí v základní sazbě 20%. Argument, že si, jakožto plátce DPH může daň započíst „na vstupu“, je zcestný. Pro jazykovou výuku není potřeba materiálového vybavení v takovém finančním objemu (DPH „na vstupu“), jež by se mohlo být jen přiblížit finanční částce na „výstupu“. Mnoho škol tuto skutečnost řeší akreditací svých kurzů a zařazením se do přílohy Vyhlášky č. 322/2005 Sb., (Kapitola 1.4) a tudíž poskytováním pomaturitních jazykových kurzů. Je zřejmé, že stát se tímto snaží zajistit úroveň a kvalitu takovýchto kurzů, ale obávám se, že ze strany soukromých škol jde především o schopnost a možnost konkurovat a naopak ze strany jazykových škol s právem státní zkoušky o „parazitování“, přičemž není téměř vůbec tlačena k soutěži na vzdělávacím trhu.

Při rozboru první dotazníkové části se práce zaměřuje na různé faktory vnímání „kvalitně prováděné práce“, z pohledu zákazníka. Samotné otázky jsou kladeny tak, aby dokázaly určit směr a priority při zajišťování kvality řízení a organizace jako takové, právě očima klienta. Pro určení významných faktorů jsou určující především limitní hodnoty, tedy 1 a 5,

kde výrazná část respondentů vyslovila své stanovisko nejdůrazněji, tedy slovy: „naprosto souhlasím” či „naprosto nesouhlasím”.

Hodnoty 1 (*naprosto souhlasím*) byly dosaženy ve sděleních č.1 (*Je pro mne důležité, aby učitel měl dosažené kvalitní vzdělání.*), č.2 (*Bez rodilých mluvčích je jazykové vzdělávání nedostatečné.*), č.5 (*Hodně vyučovacích materiálů by mělo pocházet z aktuálních mediálních zdrojů - tiskové novinky, Internet, atd.*) , č.6 (*Chtěl/a bych, aby škola využívala nové informační technologie.*), č.9 (*Prostředí jazykové školy musí být příjemné, čisté a pohodlné.*) a č.13 (*Škola by měla nabízet více zpětné vazby ohledně pokroku studentů.*). Dotazované faktory spadají do oblasti lidských zdrojů, učebních pomůcek a faktorů vedoucích k dosažení a zajištění profesionality práce, kultury a image školy a sebehodnocení.

Hodnoty 5 (*naprosto nesouhlasím*) dosaženo nebylo.

Dále jsou pro náš výzkum významné hodnoty 2 a 4, které znamenají jasný, nikoli však důrazný, příklon k určitému názoru a deklarují zde: „souhlasím” či „nesouhlasím”.

Hodnoty 2 (*souhlasím*) byly dosaženy ve sděleních č.3 (*Vyučování musí být nejen na vysoké odborné úrovni, ale také zábavné a v přátelském prostředí.*), č.11 (*Chtěl/a bych více informací na internetových prezentacích školy.*) a č.15 (*Škola by měla nabízet další služby, jako například ... - konkretizujte, prosím*). Dotazované faktory spadají do oblasti lidských zdrojů, marketingových a promo aktivit a diverzifikace produktové řady.

Hodnoty 4 (*nesouhlasím*) byly dosaženy ve sděleních č.4 (*Chtěl/a bych, aby učitelé dbali na zadávání domácích úkolů a tyto striktně od nás, žáků, vyžadovali.*), č.7 (*Pokud škola bude významněji investovat do moderních technologií, jsem ochoten/na platit vyšší školné.*), č.8 (*Než aby byla hodina suplovaná (odučena jiným učitelem), např. z důvodu nemoci stálého učitele,*

byl/a bych raději, kdyby se hodina zrušila a odučila na konci školního roku kmenovým učitelem.) , č.10 (*Uvítal/a bych nabídku občerstvení, např. možnost koupě chlazených nápojů a svačinek.*), č.12 (*Informovanost a dostupnost informací o produktech, službách a aktivitách škol je dobrá.*) a č.14 (*Dotazníkové řízení v otázkách kvality výuky by mělo být vedeno vícekrát než 2 x ročně.*). Dotazované faktory patří do oblasti lidských zdrojů, učebních pomůcek a faktorů vedoucích k dosažení a zajištění profesionality práce, kultury a image školy, marketingových a promo aktivit a sebehodnocení.

Hodnoty 3 (neutrální) dosaženo nebylo.

Jako velmi výrazné kritérium vnímání kvality zde nacházíme faktor lidských zdrojů (1-4), kdy ve dvou případech ze čtyř dostáváme odpovědi limitní: *„naprosto souhlasím”* (*Je pro mne důležité, aby učitel měl dosažené kvalitní vzdělání.; Bez rodilých mluvčích je jazykové vzdělávání nedostatečné.*). U sdělení č.4 (*Chtěl/a bych, aby učitelé dbali na zadávání domácích úkolů a tyto striktně od nás, žáků, vyžadovali.*) nám *„nesouhlasím”* napovídá, že klient chce mít ponechánu jakousi autonomii nad rozhodnutím, zda se bude připravovat formou domácích úkolů či nikoli, což napovídá o jeho větší samostatnosti.

Významný důraz je kladen na profesionalitu práce (5-8), kdy ve dvou případech dostáváme odpověď: *„naprosto souhlasím”* (*Hodně vyučovacích materiálů by mělo pocházet z aktuálních mediálních zdrojů - tiskové novinky, Internet, atd.; Chtěl/a bych, aby škola využívala nové informační technologie.*) a ve dvou případech *„nesouhlasím”* (*Pokud škola bude významněji investovat do moderních technologií, jsem ochoten/na platit vyšší školné.; Než aby byla hodina suplována (odučena jiným učitelem), např. z důvodu nemoci stálého učitele, byl/a bych raději, kdyby se hodina zrušila a odučila na konci školního roku kmenovým učitelem.*).

Paradoxní je situace při pohledu na výsledky sdělení č.6 a č.7. U č.6 (*Chtěl/a bych, aby škola využívala nové informační technologie.*) je nejčastěji volenou odpovědí: „naprosto souhlasím”.

U č.7 (*Pokud škola bude významněji investovat do moderních technologií, jsem ochoten/na platit vyšší školné.*) je nejvíce zastoupena odpověď „nesouhlasím”. Jinými slovy, jedná se již o jakýsi „standard”, za který nechci připlácet, ale má být součástí ceny „běžné”. Toto je pro soukromé školy kritický element. Je velmi obtížné „vydělat” si na moderní technologické vybavení a následnou údržbu.

Kultura a image školy jsou další významné oblasti. Kategorické „naprosto souhlasím” u č.9 (*Prostředí jazykové školy musí být příjemné, čisté a pohodlné.*) dává jasně najevo, že pro klienta je prostředí a atmosféra školy velmi důležité, přičemž se nejedná pouze o „obslužné důvody” (*ne u č.10 - Uvítal/a bych nabídku občerstvení, např. možnost koupě chlazených nápojů a svačinek.*)

Marketing a promo aktivity škol hrají v odpovědích opět významnou roli. Odpověď: „souhlasím” (*Chtěl/a bych více informací na internetových prezentacích školy.*) a „nesouhlasím” (*Informovanost a dostupnost informací o produktech, službách a aktivitách škol je dobrá.*) svědčí o rezervách v těchto oblastech a potřebě věnovat jim dostatečnou pozornost.

Sebehodnocení je další významnou oblastí. U č.13 (*Škola by měla nabízet více zpětné vazby ohledně pokroku studentů.*) dostáváme „naprosto souhlasím” a u č.14 (*Dotazníkové řízení v otázkách kvality výuky by mělo být vedeno vícekrát než 2 x ročně*) - není třeba množství dotazníkových šetření zase přehánět.

Rozšíření nabídky, popřípadě diverzifikace produktové řady (*č.15 - Škola by měla nabízet další služby, jako například ... - konkretizujte, prosím*) je opět chápáno jako žádoucí a jasné „souhlasím”.

Z think tank části získáváme značné množství cenných a užitečných nápadů a podnětů pro rozvoj organizace a zároveň potvrzení, že nástroje řízení kvality, známé z jiných, převážně průmyslových odvětví, jsou dnes již

samozřejmostí v kontextu s požadavky na kvalitu řízení v jazykových školách současnosti.

2.6 Návrh plánu rozvoje zkoumané jazykové školy na základě vybraných zjištění.

Z uvedených skutečností v kapitole 2.2.2 vyplývá, že zkoumaná jazyková škola se konkrétními nástroji snaží zajišťovat kvalitu řízení ve své organizaci a naplňovat model TQM. Mezi základní premisy tohoto modelu patří neustávající snaha o kvalitativní růst a vyhýbání se jakékoli stagnaci. Z faktických připomínek vzešlých z think tanku je však jasné, že je důležité věnovat náležitou pozornost konkrétním výstupům a následným opatřením vzešlých z nich (aby nedocházelo k zautomatizovaným procesům a používání nástrojů pro řízení kvality pro ně samotné a ne z důvodu reflexe a nápravy za účelem zlepšování se).

Tato práce se zaměřila na jednotlivé aspekty zajišťování a zvyšování kvality uvedené v kapitole 2.3, konkrétně to jsou:

rozvoj lidských zdrojů

učební pomůcky a faktory vedoucí k dosažení zajištění profesionality práce

kultura a image školy

marketingové a promo aktivity

sebehodnocení

zlepšení nabídky, popřípadě diverzifikace produktové řady

Rozvoj lidských zdrojů.

Zde je třeba klást veliký důraz na vzdělání lektorského týmu a zajištění kvalifikovaných rodilých mluvčích. Z provedeného dotazníkového šetření jasně vyplývá potřeba zajištění výuky právě rodilými mluvčími, nicméně majoritní význam je stále přikládán vysoce profesně vybavenému lektorskému týmu českých vyučujících. Je ovšem nutné neustat ve vzdělávání se. Je potřeba silnější motivace k celoživotnímu vzdělávání, proto je navrženo vypracovat plán osobního rozvoje jednotlivých zaměstnanců a spolupracovníků zkoumané jazykové školy a zjištěné poznatky zapracovat do strategického plánu organizace.

Učební pomůcky a faktory vedoucí k dosažení zajištění profesionality práce.

Zkoumaná jazyková škola musí zajistit dnes běžné informačně-technické zázemí a věnovat pozornost průběžné údržbě a obnově tohoto vybavení. Konkrétně to znamená funkční a efektivní počítačovou síť a Internetové připojení dostupné pro všechny, včetně studentů. V organizaci by mělo být vybudováno tzv. „otevřené“ WIFI připojení, stávající informačně-technické zázemí by mělo být rozšířeno např. o dostatek kvalitních audio zařízení pro poslechová cvičení, LCD-monitor do minimálně dvou ze šesti učeben s možností připojení k počítači tak, aby edukace mohla probíhat i s využitím video (vizuální) výuky. Rovněž je navrhováno pořízení interaktivní tabule (předpokladem je využití možností fundraisingu), případně dataprojektoru.

Kultura a image školy.

Opět se jedná o důležitou složku vnímání kvality organizace jako celku. Výsledky dotazníkového šetření jasně potvrdily, že pro klienta je tato oblast neméně podstatná. Škola by měla dbát na čistotu a příjemné výukové prostředí, její snahou by mělo být vytvoření komunitního prostoru „přátelsky orientovaného“ na klienty i samotný pracovní tým jazykové školy. Tomu je třeba podřídit i případné investice do interiéru školy.

Marketingové a promo aktivity.

Zdá se, že se jedná o jakési slabé místo jazykových škol obecně. Dá se logicky vyvodit, že marketingové a promo aktivity jsou vždy značně omezeny výší finančních prostředků, na ně určených. Určitě nemůže malá nebo středně velká škola konkurovat ve výdajích na marketing a PR aktivity firmám, které dosahují deseti- i vícenásobných obrátů, ale právě z tohoto důvodu je velmi důležité jim věnovat značnou pozornost. Oslovení co největšího počtu lidí a výběr vhodných PR aktivit při relativně nízkých finančních nárocích musí být nedílnou součástí navrhovaného plánu rozvoje. Vzniká zde značný prostor pro kreativitu. Návrhem je proto zajistit fundovaný marketingový plán, který by měl být vypracován ve spolupráci s odbornou agenturou.

Sebehodnocení.

Škola k sebehodnocení používá autoevaluaci a dvě dotazníková šetření v průběhu školního roku. To se jeví jako dostatečné. Nezajišťuje ovšem sebehodnocení studentů, tedy nástroj na jejich sebereflexi ohledně vlastního pokroku. Z dotazníků vyplývá, že takovéto hodnocení a srovnání vlastního jazykového růstu je pro studenty žádoucí. Škola by proto měla navrhnout systém hodnocení, který by studentům nastavil „zrcadlo” jejich pokroku, minimálně v jednoletém intervalu, resp. na začátku a na konci školního roku. Výsledkem by pak byla možnost empiricky porovnat studijní výsledky samotných klientů.

Zlepšení nabídky, popřípadě diverzifikace produktové řady.

Výsledky think tanku zde slouží jako významný zdroj nápadů a inspirace. Je zřejmé, že právě rozšíření produktové řady a diverzifikace může značně pomoci v cestě za dosažením maximální možné kvality. Návrh vychází z faktu, že je pro jazykovou školu přirozené nadále budovat školní knihovnu, doplněnou o prodejní část jazykové literatury. Škola by se mohla pokusit o spolupráci s distributory knižních nakladatelství a poskytovat svým klientům literaturu a učebnice sama. Zde je třeba zvážit jednak technické (interiérového charakteru) a administrační (především lidské zdroje) možnosti. Dále by škola měla věnovat více pozornosti doplňkovým službám jako jsou letní a zimní jazykové tábory, jazykové pobyty v turisticky zajímavých destinacích, spolupráce se zahraničními partnery a realizace zahraničních výměnných pobytů.

3. ZÁVĚR

Práce se zabývala problematikou jazykového vzdělávání, která v oblasti všeobecného vzdělávání zastává velmi významné místo. Nejen školy a instituce, které jazykové vzdělávání poskytují, pocítují nutnost neustálého zkvalitňování práce, ale především samotní klienti očekávají v dnešní době maximální péči ze strany těchto organizací, věnovanou nejen pedagogickému řízení, ale zejména kvalitě řízení celé organizace.

Práce nás seznámila se základními premisami zajištění kvality řízení v jazykových školách. Rovněž nabídla vybrané metody a nástroje k využití k vlastnímu hodnocení školy.

Cíl bakalářské práce - charakterizovat konkrétní nástroje řízení kvality, analyzovat vybranou jazykovou školu, zejména s ohledem na její řízení kvality, a navrhnout plán jejího rozvoje - byl splněn. Prostředkem k naplnění tohoto cíle bylo použití metody pozorování, dotazníkového šetření a metody think tank. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 486 respondentů a metody think tank deset odborníků s průměrnou délkou patnácti let praxe ve svém oboru. Dotazníkové šetření a metoda think tank probíhaly v období prosinec 2009 - březen 2010.

Výsledky této práce a návrh plánu rozvoje ve zkoumané organizaci jsou v současné době základem pro tvorbu strategického plánu organizace na období 2011 – 2015.

4. SEZNAM ODBORNÉ LITERATURY A ZDROJŮ

BARTES, František. Řízení jakosti. 4. vyd. Brno : Zdeněk Novotný, 2007. 127 s. ISBN 978-80-7355-073-8.

BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. Management : Co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. Manažerské dovednosti I : Vybrané manažerské dovednosti + 50 manažerských cvičení a textů. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. 266 s. ISBN 978-80-244-2281-7.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. Základy managementu : Základy manažerské činnosti + 25 manažerských technik. 3. přeprac. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. 125 s. ISBN 978-80-244-2352-4.

CALICO, the Computer Assisted Language Instruction Consortium [online]. [cit. 25. 2. 2010]. Dostupný z WWW: <https://www.calico.org/a-413-The%20National%20Foreign%20Language%20System.html>

CITY & GUILDS [online]. [cit. 25. 2. 2010]. Dostupný z WWW: <http://www.cityandguilds.cz>

COVEY, Stephen, R. 7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život : Návrat etiky charakteru. 1. vyd. Praha : Pragma, 1994. 329 s. ISBN 80-85213-41-9.

České vzdělání a Evropa : Strategie rozvoje lidských zdrojů v České republice při vstupu do Evropské unie : Program Phare, projekt č. CZ 9405-

01-03-01. Praha : Sdružení pro vzdělávací politiku, 1999. 88 s. ISBN 80-211-0312-4.

Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky, MŠMT 2007 [online]. [cit. 25. 2. 2010]. Dostupný z WWW: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/dlouhodoby-zamer-vzdelavani-msmt-2007>

Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Zlínského kraje, 2008 [online]. [cit. 25. 2. 2010]. Dostupný z WWW: <http://www.kr-zlinsky.cz/docDetail.aspx?docid=66646&nid=2811&doctype=ART>

EUROPA Portál Evropské unie [online]. [cit. 22. 5. 2010]. Dostupný z WWW: http://europa.eu/pol/educ/index_cs.htm

KARLÖF, Bengt; LÖVINGSSON, Fredrik H. Management od A do Z : Klíčové pojmy a termíny. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2006. 309 s. ISBN 80-251-1001-X.

KOMENSKÝ, Jan A. Labyrint světa a ráj srdce. 1. vyd. Praha : Odeon, 1970. 212 s.

KOMENSKÝ, Jan A. Orbis Pictus = Svět v obrazech. Praha : Fr. Borový, 1941. 254 s.

LAMPA [online]. [cit. 25. 2. 2010]. Dostupný z WWW: <http://www.mylampa.com>

MEZINÁRODNÍ KLASIFIKACE VZDĚLÁVÁNÍ (International Classification of Education, ICED) [online]. [cit. 8. 5. 2010]. Dostupný z WWW:

[http://<www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/imezinarodni_standardni_klasifikace_vzdelavani_isced_>](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/imezinarodni_standardni_klasifikace_vzdelavani_isced_)

OBST, Otto. Didaktika sekundárního vzdělávání. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. 195 s. ISBN 80-244-1360-4.

ORGANIZACE VZDĚLÁVACÍ SOUSTAVY ČESKÉ REPUBLIKY. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [online]. [cit. 1. 3. 2010]. Dostupný z WWW:
[http://<www.msmt.cz/uploads/VKav_200/Eurydice/CZ_CS.pdf>](http://www.msmt.cz/uploads/VKav_200/Eurydice/CZ_CS.pdf)

Portál jazyků [online]. [cit. 8. 6. 2010]. Dostupný z WWW:
[http://<www.portaljazyku.cz/texty/dokumenty/rvp-pro-jazykove-skoly-s-pravem-statni-jazykove-zkousky.html>](http://www.portaljazyku.cz/texty/dokumenty/rvp-pro-jazykove-skoly-s-pravem-statni-jazykove-zkousky.html)

PRÁŠILOVÁ, Michaela. Tvorba vzdělávacího programu. 1. vyd. Praha : Triton, 2006. 191 s. ISBN 80-7254-712-7.

PRÁŠILOVÁ, Michaela. Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. 212 s. ISBN 80-244-1415-5.

PRŮCHA, Jan. Moderní pedagogika. 1. vyd. Praha : Portál, 1997. 495 s. ISBN 80-7178-170-3.

PRŮCHA, Jan; WALTEROVÁ, Eliška; MAREŠ, Jiří. Pedagogický slovník. 3. rozšířené a aktualizované vyd. Praha : Portál, 2009. 260 s. ISBN 80-7178-579-2.

ŘEZÁČ, Jaromír. Moderní management : Manažer pro 21. století. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2009. 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4.

Řízení kvality. [online]. [cit. 8.6.2010]. Dostupný z WWW:
[http://<www.msmt.cz/dokumenty/rizeni-kvality-ve-sfere-vzdelavaci-politiky>](http://www.msmt.cz/dokumenty/rizeni-kvality-ve-sfere-vzdelavaci-politiky)

SEDLÁČEK, Tomáš. Ekonomie dobra a zla : Po stopách lidského tázání od Gilgameše po finanční krizi. 1. vyd. Praha : 65. pole, 2009. 270 s. ISBN 978-80-903944-3-8.

SLAVÍKOVÁ, Lenka. Název Řízení školy a pedagogického procesu = The quality management of an educational process : Vývojové aspekty managementu a řízení školy = Quality management and school leadership. Brno : Paido, 2003. 257 s. ISBN 80-7315-057-3.

Struktury vzdělávání a odborné přípravy v Evropě [online]. [cit. 8. 5. 2010]. Dostupný z WWW:
[http://<www.msmt.cz/uploads/VKav_200/Eu_CZ_2010/educz_0910.pdf>](http://www.msmt.cz/uploads/VKav_200/Eu_CZ_2010/educz_0910.pdf)

SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketingové řízení školy. 1. vyd. Praha : Aspi, 2006. 300 s. ISBN 80-7357-176-5.

ŠKOLSKÝ ZÁKON. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [online]. [cit. 25. 2. 2010]. Dostupný z WWW:
[http://<www.msmt.cz/dokumenty/skolsky-zakon>](http://www.msmt.cz/dokumenty/skolsky-zakon)

Vize organizace [online]. [cit. 25. 2. 2010]. Dostupný z WWW:
[http://<www.edcentre.cz/vsetin/jazykove-kurzy-vyuka-jazyku-valasske-mezirici/nas-cil-10000>](http://www.edcentre.cz/vsetin/jazykove-kurzy-vyuka-jazyku-valasske-mezirici/nas-cil-10000)

VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Oľga. Moderní management v teorii a praxi. 2. rozšířené vyd. Praha : Management Press, 2009. 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.

Zákon č.235/2005 Sb. [online]. [cit. 22. 5. 2010]. Dostupný z WWW:
[http://<business.center.cz/business/pravo/zakony/dph/cast1h2d8.aspx#par57>](http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dph/cast1h2d8.aspx#par57)

5. PŘÍLOHY

- | | |
|--------------------|---|
| <u>Příloha č.1</u> | Postup při zařazování jednoletých kurzů do přílohy

č.1 Vyhlášky č.322/2005 Sb. |
| <u>Příloha č.2</u> | Zákon č.235/2005 Sb., o dani z přidané hodnoty, § 57 |
| <u>Příloha č.3</u> | SWOT analýza zkoumané jazykové školy z r.2009 |
| <u>Příloha č.4</u> | Dotazník č.1 |
| <u>Příloha č.5</u> | Dotazník č.2 |

PŘÍLOHA č.1 (*Postup při zařazování jednoletých kurzů do přílohy č.1 Vyhlášky č.322/2005 Sb.*)

POSTUP PŘI ZAŘAZOVÁNÍ JEDNOLETÝCH KURZŮ CIZÍCH JAZYKŮ USKUTEČŇOVANÝCH PRÁVNICKÝMI A FYZICKÝMI OSOBAMI PŮSOBÍCÍMI V OBLASTI JAZYKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ DO PŘÍLOHY Č. 1 VYHLÁŠKY Č. 322/2005 SB., O DALŠÍM STUDIU, POPŘÍPADĚ VÝUCE, KTERÉ SE PRO ÚČELY STÁTNÍ SOCIÁLNÍ PODPORY A DŮCHODOVÉHO POJIŠTĚNÍ POVAŽUJÍ ZA STUDIUM NA STŘEDNÍCH NEBO VYSOKÝCH ŠKOLÁCH, VE ZNĚNÍ POZDĚJŠÍCH PŘEDPISŮ, A PŘI JEJICH VYŘAZOVÁNÍ Z TÉTO PŘÍLOHY

Příloha č. 1 Příkazu ministryně školství, mládeže a tělovýchovy č. 12/2010

Čl. 1

Podmínky pro zařazení kurzu do přílohy č. 1 vyhlášky
č. 322/2005 Sb., ve znění pozdějších předpisů

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen „ministerstvo“) bude zařazení jednoletého kurzu cizího jazyka nebo cizích jazyků (dále jen „kurz“) do přílohy č. 1 vyhlášky č. 322/2005 Sb. (dále jen „příloha 1 vyhlášky“) zvažovat na základě žádosti fyzické nebo právnické osoby (dále jen „žadatel“), která:

- a) působí v oblasti jazykového vzdělávání a uskutečňuje nebo hodlá uskutečňovat daný kurz v České republice,
- b) organizuje vzdělávání v kurzu tak, aby se výuka uskutečňovala od 1. září do 30. června v daném školním roce nejméně 4 vyučovací hodiny denně v pětidenním vyučovacím týdnu; vyučovací hodina trvala nejméně 45 minut; byla dodržována organizace školního roku analogická k organizaci školního roku ve středních školách stanovená vyhláškou č. 16/2005 Sb., o organizaci školního roku, a nejvyšší počet účastníků v kurzu, popřípadě ve společně vyučované skupině účastníků kurzu, byl 18 účastníků,
- c) prokáže, že má pro uskutečňování kurzu dostatečné zabezpečení, odpovídající předpokládanému počtu účastníků kurzu, a to zabezpečení:
 1. materiálně-technické (to jest zejména, že má nejméně na dobu následujícího školního roku užívací právo k budově nebo prostorám, v nichž bude probíhat výuka, a že dané budovy nebo prostory splňují příslušné technické a hygienické požadavky stanovené právními předpisy (například zákonem č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a

vyhláškou č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých, ve znění pozdějších předpisů),

2. metodické (to jest zejména, že při výuce bude využívat didaktické materiály a pomůcky umožňující užití variantních forem a metod výuky jazyka),
 3. personální (to jest zejména, že garant a všechny osoby vyučující v kurzu mají odbornou kvalifikaci odpovídající odborné kvalifikaci požadované podle zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, pro výkon činnosti učitele střední školy vyučujícího cizí jazyk; ve vyučovacích hodinách konverzace mohou vyučovat též osoby, pro které je vyučovaný cizí jazyk mateřským jazykem, pokud dosáhly alespoň středního vzdělání s maturitní zkouškou,
- d) o úspěšném ukončení kurzu vydává osvědčení,
 - e) zabezpečí, že o výuce v kurzu bude předkládán statistický výkaz, jehož obsah, formu, termín a způsob předání a nosič dat stanoví ministerstvo,
 - f) poskytne ministerstvu potřebnou spolupráci při ověřování a kontrole správnosti a úplnosti údajů uvedených v žádosti o zařazení do přílohy 1 vyhlášky a podrobí se veškeré další kontrole plnění podmínek pro zařazení kurzu do přílohy 1 vyhlášky, prováděné ministerstvem.

Čl. 2

Náležitosti, termín, způsob předložení a hodnocení žádosti

- (1) Žádost o zařazení do přílohy 1 vyhlášky předkládá žadatel ministerstvu nejpozději do 31. ledna kalendářního roku, ve kterém by měla příslušná novela přílohy 1 vyhlášky nabýt účinnosti.
- (2) Žádost obsahuje:
 - a) je-li žadatel právnickou osobou, jeho obchodní firmu nebo název, adresu sídla, právní formu a identifikační číslo,
 - b) je-li žadatel fyzickou osobou, jeho jméno (jména) a příjmení, datum narození, adresu místa trvalého pobytu, popřípadě není-li trvalý pobyt, adresu bydliště, případnou obchodní firmu, adresu místa podnikání a identifikační číslo,
 - c) kontaktní adresu žadatele, e-mailovou adresu a číslo telefonního spojení,

- d) doklad o oprávnění žadatele poskytovat jazykové vzdělávání (například kopii živnostenského listu, příp. výpis z živnostenského rejstříku); je-li žadatelem právnická osoba, též doklad (popřípadě doklady) o vzniku žadatele jakožto právnické osoby (například kopii výpisu z obchodního rejstříku, rozhodnutí o registraci občanského sdružení),
 - e) údaj o místě uskutečňování výuky v kurzu,
 - f) název cizího jazyka, kterému se bude v kurzu vyučovat, způsob ukončení studia v kurzu (druh, popřípadě i stupeň jazykové zkoušky), předpokládaný počet účastníků kurzu popřípadě společně vyučované skupiny účastníků kurzu,
 - g) údaj o zohledňování vzdělávacích potřeb žáků se zdravotním postižením/speciálními vzdělávacími potřebami,
 - h) doklady o personálním zabezpečení kurzu, obsahující
 1. údaje o garantovi kurzu, který zodpovídá za výuku v kurzu a dodržování podmínek organizování kurzu – jméno (jména) a příjmení, dosažené vzdělání, adresa bydliště, e-mailová adresa, číslo telefonního spojení,
 2. jmenný seznam všech vyučujících v kurzu, přičemž pro každý jazyk jsou podmínkou minimálně 2 kvalifikovaní vyučující,
 3. doklady o odborné kvalifikaci podle článku 1 písm. c) bodu 3 garanta kurzu a všech osob vyučujících v kurzu,
 - i) doklady o materiálně-technickém a metodickém zabezpečení kurzu (vyrozumění o zápisu provozovny do živnostenského rejstříku, příp. výpis ze živnostenského rejstříku s údajem o zapsané provozovně); dále doklady o vlastnictví nebo nájemní smlouvě nebo výpůjční smlouvě nebo jiný doklad osvědčující užívací právo žadatele k budovám nebo prostorám, v nichž bude probíhat výuka,
 - j) případné stanovisko krajského úřadu nebo Magistrátu hl. města Prahy, v jehož správním obvodu se navrhuje uskutečňovat kurz.
- (3) Pokud bude kurz uskutečňován na území více obcí, je nutné doklady uvedené v odstavci 2 písm. e) až i) předložit pro každé místo uskutečňování kurzu.
- (4) Doklady uvedené v odstavci 2 přiložené k žádosti musí být originálem nebo úředně ověřenou kopií příslušného dokladu; v případě cizojazyčných dokumentů je třeba k žádosti připojit rovněž jejich překlad do českého jazyka.
- (5) Obdrží-li ministerstvo žádost o zařazení do přílohy 1 vyhlášky, posoudí, zda má žádost předepsané náležitosti. Zjistí-li, že žádost obsahuje nedostatky, nebude žadatele vyzývat k jejich odstranění a žádost nebude dále posuzována.
- (6) Shledá-li ministerstvo, že kurz splňuje podmínky uvedené v článku 1, projedná s Ministerstvem práce a sociálních věcí návrh na zařazení daného kurzu do přílohy 1 vyhlášky a připraví návrh její novely.

Čl. 3

Změny údajů o osobách uskutečňujících kurzy zařazené v příloze 1 vyhlášky

- (1) Dojde-li u fyzické nebo právnické osoby uskutečňující kurz zařazený v příloze 1 vyhlášky ke změně skutečností, jež byly rozhodné pro zařazení kurzu do přílohy 1 vyhlášky (například ke změně názvu nebo sídla právnické osoby nebo ke změně garanta kurzu), zašle daná osoba bezodkladně ministerstvu příslušné doklady související s touto změnou uvedené v článku 2 odst. 2.
- (2) Žádost o rozšíření výčtu vyučovaných jazyků nebo místa uskutečňování kurzu lze podat do 31. ledna kalendářního roku, ve kterém by měla příslušná novela přílohy 1 vyhlášky nabýt účinnosti. Přiložit je nutné zejména:
 - a) v případě žádosti o rozšíření výčtu vyučovaných jazyků doklady uvedené v článku 2 odst. 2 písm. f) a g),
 - b) v případě žádosti o rozšíření místa uskutečňování kurzu doklady uvedené v článku 2 písm. e) až i) a vyrozumění o zápisu provozovny do živnostenského rejstříku.
- (3) Doklady uvedené v odstavci 1 a 2 musí být originálem nebo úředně ověřenou kopií příslušného dokladu; v případě cizojazyčných dokumentů je třeba připojit rovněž jejich překlad do českého jazyka.

Čl. 4

Vyřazení kurzu z přílohy 1 vyhlášky

- (1) Vyřazení z přílohy 1 vyhlášky bude navrženo zejména v případě kurzu uskutečňovaného fyzickou nebo právnickou osobou,
 - a) která nesplňuje některou z podmínek uvedených v článku 1,
 - b) v jejíž činnosti se vyskytují nedostatky závažného charakteru (například v kvalitě výuky),
 - c) která uvedla nebo uvádí nesprávné, zkreslené nebo klamavé informace o svém postavení nebo činnosti,
 - d) která kurz po nabytí účinnosti jeho zařazení do vyhlášky neuskutečňovala po dobu dvou po sobě jdoucích školních roků,
 - e) která se odmítne podrobit kontrole plnění podmínek uvedených v článku 1, nebo
 - f) která podá žádost o vyřazení z přílohy 1 vyhlášky.
- (2) Ministerstvo bude v součinnosti s osobami uskutečňujícími kurzy průběžně ověřovat, zda kurzy zařazené do přílohy 1 vyhlášky splňují podmínky uvedené v článku 1 či zda

není naplněna některá z podmínek uvedených v odstavci 1. V případě zjištění, že kurz nesplňuje některou z podmínek stanovených v článku 1 nebo že je naplněna některá z podmínek uvedených v odstavci 1, vyzve ministerstvo nejprve osobu uskutečňující daný kurz, aby ve stanovené lhůtě přijala opatření k odstranění příslušných nedostatků a zjednala nápravu, budou-li zjištěné nedostatky odstranitelné a budou-li méně závažného charakteru. Pokud tak daná osoba neučiní, nebo budou-li zjištěné nedostatky neodstranitelné či závažného charakteru, bude navrženo vyřazení kurzu z přílohy 1 vyhlášky.

Čl. 5

Závěrečná ustanovení

- (1) Na zařazení kurzu do přílohy 1 vyhlášky není právní nárok; nejedná se o správní řízení, ve kterém by ministerstvo rozhodovalo o právech a povinnostech fyzických nebo právnických osob, ale o vydání právního předpisu, které je v kompetenci ministerstva, jež je realizována ve spolupráci s Ministerstvem práce a sociálních věcí.
- (2) Zařazení kurzu do přílohy 1 vyhlášky nezakládá nárok fyzické nebo právnické osoby, která kurz uskutečňuje, na dotaci ze státního rozpočtu.
- (3) Podmínky a postupy uvedené v člancích 1 až 4 se uplatní, pokud mezinárodní smlouva, kterou je Česká republika vázána, nestanoví jinak.

PŘÍLOHA č.2 (Zákon č.235/2005 Sb., o dani z přidané hodnoty, § 57)

Zákon č.235/2005 Sb., o dani z přidané hodnoty

Hlava II: Uplatňování daně

Díl 8: Osvobození od daně bez nároku na odpočet daně

f) výchova a vzdělávání (§ 57),

§ 57

(1) Výchovou a vzděláváním se pro účely tohoto zákona rozumí

a) výchovná a vzdělávací činnost poskytovaná v mateřských školách, základních školách, středních školách, konzervatořích, vyšších odborných školách, základních uměleckých školách a jazykových školách s právem státní jazykové zkoušky, které jsou zapsány ve školském rejstříku⁴³⁾, dále výchovná a vzdělávací činnost v rámci praktického vyučování nebo praktické přípravy uskutečňované na pracovištích fyzických nebo právnických osob, které mají oprávnění k činnosti související s daným oborem vzdělání a uzavřely se školou smlouvu o obsahu a rozsahu praktického vyučování nebo odborné praxe a o podmínkách pro jejich konání⁴³⁾,

b) školské služby poskytované ve školských zařízeních, které jsou zapsány ve školském rejstříku⁴²⁾ a které doplňují nebo podporují vzdělávání ve školách podle písmene a) nebo s ním přímo souvisejí; dále zajištění ústavní nebo ochranné výchovy anebo preventivně výchovné péče⁴⁴⁾,

c) vzdělávací činnost poskytovaná na vysokých školách^{44a)}

1. v akreditovaných bakalářských, magisterských a doktorských studijních programech,
2. v programech celoživotního vzdělávání uskutečňovaných v rámci akreditovaných bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů,
3. v programech celoživotního vzdělávání uskutečňovaných podle zvláštních právních předpisů^{44b)},

4. v programech celoživotního vzdělávání uskutečňovaných jako Univerzita třetího věku,

d) činnost prováděná za účelem rekvalifikace poskytovaná osobami, které získaly akreditaci k provádění rekvalifikace podle zvláštních právních předpisů^{44c)}, a osobami, které provádí rekvalifikaci k získání kvalifikačních požadavků podle státních norem nebo k získání odborné způsobilosti pro výkon pracovní činnosti^{44g)}, které mají akreditované vzdělávací programy,

e) výchovná a vzdělávací činnost v rámci plnění povinné školní docházky žáků ve školách zřízených na území České republiky a nezapsaných do školského rejstříku, v níž ministr školství, mládeže a tělovýchovy povolil plnění povinné školní docházky^{44d)},

f) jazykové vzdělání poskytované fyzickými a právnickými osobami působícími v oblasti jazykového vzdělávání uznanými Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy^{44e)} a dále jazykové vzdělání poskytované osobami působícími v oblasti jazykového vzdělávání v

přípravných kurzech pro vykonání standardizovaných jazykových zkoušek uznaných Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy^{44f)},

g) výchovné, vzdělávací a volnočasové aktivity poskytované dětem a mládeži příspěvkovými organizacemi a nestátními neziskovými organizacemi dětí a mládeže.

(2) Od daně je osvobozeno dodání zboží nebo poskytnutí služby uskutečňované v rámci výchovy a vzdělávání osobou uvedenou v odstavci 1.

PŘÍLOHA č.3 (SWOT analýza zkoumané jazykové školy z r.2009)

POZNÁMKA: Z analýzy byla vypuštěna jména a informace, které konkretizují zkoumanou jazykovou školu, popřípadě jména relevantních osob či měst.

SWOT analýza školy

I. Charakteristika školy a jejího okolí

Soukromá jazyková škola je na edukačním trhu již osmým rokem (v roce 2006 proběhla transformace ze sdružení dvou fyzických osob podnikajících pod obchodním názvem: na stávající společnost s ručením omezeným, podnikající pod obchodním označením, přičemž vlastnické poměry zůstaly nezměněny a jsou i nadále v rukou dvou původních majitelů v ideálním poměru, tj. 50/50). V tomtéž roce došlo k přestěhování školy z pronajatých prostor na adrese: do vlastních, zrekonstruovaných prostor na adrese:

Nová lokalita je vzdálenější od centra města, nicméně svou infrastrukturou (bezproblémové parkování přímo před školou, popřípadě 3 minuty chůze od školy a vynikající dostupnost městskou dopravou – autobusová zastávka přímo před školou) vyvažuje tuto nevýhodu. Vzhledem k faktu, že v dané lokalitě se nachází několik obchodních center (Kaufland, Hypernova, Sportissimo, atd.) a z již zmíněného centra města je to pouhých 15 minut chůze, je tato lokalita považována jako hraniční „Zlatá zóna města“.

Prostory školy tvoří dvě podlaží o celkové výměře 200m². V prvním podlaží se nachází tři učebny, z toho dvě pro 12 studentů a jedna pro individuální výuku či pro malé skupiny. Dále je to školní knihovna s cizojazyčnou literaturou, jídelní kout, kde si studenti mohou sami připravit kávu nebo čaj, toalety, úklidová místnost a sklad učebních pomůcek. Ve druhém podlaží, do kterého je přístup zajištěn točitým schodištěm, jsou opět dvě větší učebny pro výuku ve skupinách o maximálně 12-ti posluchačích a jedna malá učebna pro maximálně čtyři posluchače. Dále se zde nachází otevřená kancelář pro pedagogy, ekonoma a manažery školy a bezbariérová toaleta. Do školy se vchází ze dvora, který nabízí parkovací stání pro sedm osobních aut.

II. Strategické záměry a cíle školy:

1) Zařízení, vybavení

- a. Modernizace a údržba vnitřního zařízení školy (interiér učeben, včetně lavic a židlí, počítačová síť a odpovídající hardware a software)

2) Ekonomika

- a. Zefektivnit cash flow a likviditu(včasné hrazení závazků a pohledávek)
- b. Zajistit další podnikatelské projekty, které umožní zvýšit nejen obratovou položku, ale zároveň i zisk
- c. Snížit nákladovost

3) Personalistika

- a. Trvale zlepšovat mzdové, sociální podmínky a odborný růst zaměstnanců a přispívat tak ke zvýšení kreditu pedagogických a nepedagogických pracovníků ve společnosti
- b. Vytvořit motivační systém odměňování
- c. Zapojit zaměstnance školy do procesu „celoživotního vzdělávání“, např. využitím evropských edukačních programů NAEP

4) Projekty

- a. Dotvoření internetového informačního a administračního systému plně nahrazujícího třídní knihy a související dokumenty a jeho prodej dalším školským zařízením formou pronájmu
- b. Vytvoření systému partnerských škol ve Velké Británii, Kanadě, Spojených Státech, Austrálii a Novém Zélandu
- c. Realizace pobytových intenzivních kurzů výuky češtiny, jako cizího jazyka, tzv. „Immersion Courses“, pro bývalé emigranty, jejich potomky a zahraniční posluchače Slavistických studií

5) Odůvodnění

- a. Strategické záměry a cíle školy vychází z několika faktorů, a to jak z vnitřních, tak i z vnějších potřeb. Jako soukromá jazyková škola máme v rámci školského systému v České republice velmi specifické podmínky. Protože jazyková škola není svou podstatou zařazena do školního systému, nedostává žádný „normativ“ na žáka. To by bylo v pořádku, pokud by jazykové školy nefungovaly při školách

státních či soukromých, které těchto normativ nepřímo využívají a narušují tak rovnou konkurenci. Navíc při obratu vyšším než jeden milión korun, v průběhu 12-ti měsíců po sobě jdoucích, je jazyková škola povinna přihlásit se k DPH (každá škola, která má více než tři zaměstnance prakticky nemůže mít obrat menší), ale běžná škola tuto podmínku nemá. Toto nás staví do značně nevýhodné pozice – např. v tvorbě cenové strategie, ale zároveň snižuje naši konkurenceschopnost. Je proto nezbytné nalézt nové zdroje financování, které ekonomicky podpoří podstatu funkce jazykové školy – vzdělávání. Navíc si velmi dobře uvědomujeme, že k dobrému jménu a funkci školy jsou především zapotřebí kvalitní spolupracovníci, kteří si zaslouží odpovídající finanční ohodnocení, stejně tak jako fungující zázemí. Tohoto se ovšem pouze z finančních prostředků získaných od studentů formou školného nedá zajistit.

III. ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

1) VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ

a) Všeobecné (nespecifické) prostředí

- 1)1. Celkově rostoucí ekonomika, stoupající HDP, vzdělání je považováno za prioritní, třebaže konkrétní politicko-ekonomické kroky tomu ne vždy odpovídají.
- 1)2. Inflace je v trvale udržitelné normě (cca 5% p.a.), nezaměstnanost velmi nízká, což má za následek nedostatek pracovních sil.
- 1)3. S rostoucí životní úrovní stoupají nároky na kvalitu služeb, což souvisí s nutností akreditací a certifikací jednotlivých produktů či celých organizací, a to v celoevropském rámci.
- 1)4. Vzdělání je stále spíše „zadarmo“

b) Specifické (úkolové) prostředí

- 1)1. Konkurenty ve spádové oblasti jsou především jazyková škola při ... gymnáziu ve..., Jazyková škola při soukromé střední ..., dále soukromá jazyková škola... a Zbývající konkurenci tvoří převážně jednotlivci – učitelé „na volné noze“.

1)2. V rámci zákazníků z řad široké veřejnosti má škola ... hlavní podíl na trhu, stejně tak jako zákazníků firemních či korporátních. Podle našich průzkumů (průzkum v cca 80% místních firem využívajících vzdělávací jazykové služby) je to u soukromého sektoru 65%.

1)3. Kromě sektoru bankovního, kde mezi dodavatele patří dva bankovní domy – ČSOB a Raiffeisen banka – je portfolio dodavatelů značně různorodé, ale stabilizované.

1)4. Odborová organizace ve firmě neexistuje.

1)5. Charakter podnikání je regulován jednak Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR, ale i standardním podnikatelským prostředím, protože se jedná o firmu soukromou.

1)6. Vlastníci zásadně ovlivňují management školy, neboť jsou oba jednatelé společnosti a zároveň zaměstnanci školy.

2) VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ

a) Správní rada, představenstvo, zřizovatel

1)1. Správní rada, představenstvo a zřizovatel jsou tvořeni osobami:

... a ..., přičemž majetkový a rozhodovací podíl je tvořen ideální polovinou u každého z nich, tj. 50/ 50.

b) Management organizace

1)1. Management organizace je tvořen osobami:

...

c) Produkty

1)1. jazykové kurzy pro širokou veřejnost (angličtina, němčina, italština)

1)2. intenzivní jazykové kurzy (angličtina, němčina, italština, španělština)

1)3. roční pomaturitní studium schválené MŠMT ČR (angličtina, němčina)

1)4. individuální jazykové kurzy (angličtina, němčina, italština, španělština, čeština)

1)5. firemní kurzy (angličtina, němčina)

- 1)6. kurzy pro děti a mládež (angličtina, němčina)
- 1)7. letní jazykový tábor (angličtina, němčina)
- 1)8. překladatelské služby (angličtina, němčina)

d) Struktura organizace

V organizaci pracuje pět stálých pracovníků na plný pracovní úvazek a patnáct osob externě spolupracujících v oblastech výuky, správy počítačové sítě a informačních technologií.

1)1. výkonný ředitel, obchodní ředitel

1)1.1. zástupce ředitele školy, ekonom školy

1)1.1.1. interní a externí vyučující

Organizace provozuje svou činnost ve vlastních prostorách (zatížených investičním úvěrem), finanční zdroje pocházejí výhradně z vlastních zdrojů (školného), při administraci výuky a ke komunikaci se studenty je využíván internetově založený software, který splňuje požadavky na efektivitu a uživatelskou nenáročnost. Podíl na místním trhu je většinový a marketingová komunikace probíhá především formou místního tisku, osobní zkušeností („word of mouth“) a prezentace na veřejnosti prostřednictvím společenských akcí, jako např. „Bowling Party“ v pololetí školního roku a „Fun and Sports Day“ na konci školního roku, pořádaných pro širokou veřejnost.

IV. SWOT ANALÝZA

FAKTORY	PŘÍZNIVÉ	NEPŘÍZNIVÉ
	Silné stránky S	Slabé stránky W
VNITŘNÍ	- Vlastní prostory - Kvalitní učitelé - Rodilí mluvčí - Stálá pozice na místním trhu - Motivovaný tým spolupracovníků - Zařazení Jazykové školy do vyhlášky MŠMT opravňující k organizování jednoletých jazykových kurzů a zajišťující posluchačům statut studenta - Dlouhodobá působnost v oboru a lokálním segmentu trhu - Stabilní, stále se zvyšující úroveň poskytovaných služeb - Dobrá pověst u odběratelů - Vlastní informační systém	- Vysoká fluktuace u rodilých mluvčích - Vysoká vytiženost učitelů - Vysoké režie - Manažeři školy pracují zároveň jako učitelé - Nepříznivé podnikatelské prostředí - Omezené finanční zdroje - Nedostatek manažerských dovedností - Nedokonalá distribuční síť - Vysoké náklady ve srovnání s konkurenty
	Příležitosti O	Ohrožení T
VNĚJŠÍ	- Využití lidských zdrojů – ostatního potenciálu, který učitelé nabízí (nad rámec vyučování cizího jazyka, především u rodilých mluvčích) - Možnost čerpání Evropských fondů, příp. Norských fondů či nadačních programů - Nové produkty (např. vytvoření výukového CD, nových kurzů, atd.) - Mezinárodní spolupráce – partnerství - Vstoupit na nové trhy nebo tržní segmenty	- Silná konkurence, především ze státem dotovaného sektoru - Nepříznivá daňová situace – plátcí DPH - Konkurence ze strany cizích výrobců s nižšími náklady - Mění se potřeby a vkus zákazníků

V. HODNOCENÍ SWOT ANALÝZY

Hodnocené	Posouzení stavu				
Faktory	1 (velmi dobrý)	2 (dobrý)	3 (průměrný)	4 (špatný)	5 (velmi špatný)
Marketing					
prostory pro výuku	X				
pověst organizace	X				
prováděná reklama			X		
tržní podíl		X			
public relations				X	
distribuční síť				X	
stabilita organizace		X			
Služby					
kvalita služeb	X				
kvalita lektorů	X				
vytíženost vyučujících		X			
informační systém		X			
nabídka (reakce na poptávku)	X				
rozmanitost kurzů	X				
Finance					
ziskovost				X	
financování (zdroje)				X	
cash flow			X		
zadluženost			X		

VI. HODNOCENÍ

Z popisu podrobného popisu faktorů, který vychází z tabulkově zpracované analýzy vyplývá, že strategické záměry a cíle školy jsou dlouhodobě ohroženy s ohledem na finanční faktory SWOT analýzy. Vzhledem k již tak vysokému školnému není možno očekávat podstatné navýšení finančních prostředků plynoucích z kursového. Jako řešení se nabízí vypracování a předložení inovativních projektů v oblasti edukace a tudíž využití finančních zdrojů v rámci operačních programů Evropské unie, popřípadě zainteresování soukromých sektorů na finančním dotování jazykové školy. Dalšími aktivitami bude dokončení pilotáže internetového informačního systému, jeho prezentace v segmentu jazykových škol na území republiky a následný prodej, resp. pronájem.

VII. KONKRÉTNÍ VÝSTUPY A ČASOVÝ HARMONOGRAM

1. Odstoupení managementu z rolí vyučujících a jejich plné zaměření se na manažerskou roli (září 2009).
2. Kontaktování organizací věnujících se problematice financování z Evropských fondů (květen, červen 2009).
3. Dokončení prototypu projektu LAMPA - internetový informační a administrační systém (září 2009). Vytvoření marketingového plánu spuštění prezentace v segmentu jazykových škol (leden 2010).

VIII. ZDROJE

- Vnitřní evaluace školy pomocí metody Barvy života, DAP services
- EdCentre hodnotící dotazník
- EdCentre dotazníkové hodnocení na závěr školního roku 2007/2008
- EdCentre Internetový test angličtiny
- EdCentre SWOT analýza

PŘÍLOHA č.4 (Dotazník č.1)

Vyučující:

☐ Roman D. ☐ Jana . ☐ Roger S. ☐ Cecelia S. ☐ Elizabeth W. ☐ Melinda B.
☐ Marcus M. ☐ Otto B. ☐ Leona H. ☐ Jan B. ☐ ReEnna. M. ☐ Bára M.
☐ Robert S. ☐ Renata Š. ☐ Kateřina K. ☐ Richard S. ☐ Markéta O.

Jaký máte názor na následující prohlášení.
(1 = naprosto souhlasím, 5 = naprosto nesouhlasím)

1. Vyucující je dobre pripravený na hodiny.

1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐

Pripomínky:_____

2. Hodiny s vyucujícím jsou zajímavé a informativní.

1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐

Pripomínky:_____

3. Vyucující mne povzbuzuje ke komunikaci v anglictine a k aktivní účasti na hodinách.

1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐

Pripomínky:_____

4. Jsem spokojený/á s celkovým vystupováním vyucujícího.

1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐

5. Jak bychom mohli zlepšit výuku a služby EdCentre ☐

(Prosíme, napište své připomínky na druhou stranu)

PŘÍLOHA č.5 (Dotazník č.2)

Vaše skupina(y): _____

Milí studenti angličtiny: Prosíme, abyste nám vyplnili tento dotazník, co nejupřímněji, abychom mohli objektivně zhodnotit naši práci a výuku a zlepšit tak naše služby v příštím školním roce 2009/ 2010. Prosím, neuvádějte Vaše jméno, protože si myslíme, že můžeme dosáhnout objektivnějšího hodnocení, jestliže tento dotazník zůstane anonymním.

1. Jsem spokojený(á) se službami jazykové školy, které poskytuje. (1=souhlasím, 5=nesouhlasím)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Připomínky: _____

2. Pomozte nám, prosím, zhodnotit naši efektivnost, naznačit, jak vy cítíte, že bychom se mohli sami zlepšit.

Dobré Uspokojivé potřebuje zlepšení

☐ ☐ ☐ Učebny, vybavení a prostředí:

Připomínky:

☐ ☐ ☐ Vaši učitelé:

Připomínky:

☐ ☐ ☐ Vaše hodnocení ceny kurzu s ohledem na jeho úroveň:

Připomínky:

☐ ☐ ☐ Nabídka kurzů:

Připomínky:

☐ ☐ ☐ Obsah kurzu:

Připomínky:

☐	☐	☐	Administrativa (výkonnost): <u>Připomínky:</u>
☐	☐	☐	Vaše učebnice (pokud používáte) <u>Připomínky:</u>
☐	☐	☐	Vlídlost zaměstnanců: <u>Připomínky:</u>
☐	☐	☐	Atmosféra: <u>Připomínky:</u>
☐	☐	☐	Další návrhy: <u>Připomínky:</u>

2. Máte v úmyslu se u nás opět zaregistrovat do kurzu na příští školní rok?

ANO NE

V případě záporné odpovědi, odůvodněte prosím.

3. Prosím, napište další poznámky, návrhy či konkrétní oblasti, ve kterých bychom se mohli zlepšit na níže uvedené řádky.

Děkujeme Vám za spolupráci a Vaši snahu nám dopomoci k maximální kvalitě služeb.