

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

CENTRUM SKOLSKEHO MANAGEMENTU

**PROBLEMATIKA SLOUČENÍ ZÁKLADNÍ
ŠKOLY, ZÁKLADNÍ ŠKOLY PRAKTICKÉ A
ZÁKLADNÍ ŠKOLY SPECIÁLNÍ**

Závěrečná bakalářská práce

Autor :	Mgr. Marie Havelková
Obor :	Školský management
Forma studia :	kombinované
Vedoucí práce :	Mgr. Ludmila Janoušková
Datum odevzdání práce:	28. 3. 2008

Čestné prohlášení

„Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených. “

Marie Havelková

Poděkování

Poděkování Mgr. Ludmile Janouškové za cenné rady a připomínky, které mi poskytovala v době, kdy vznikala tato práce, také nesčítelným respondentům za jejich vstřícnost a ochotu sdělit své názory a stanoviska.

Resumé

Sloučení škol je vždy zásadní změna v klimatu a kultuře každé dotčené školy. Práce se zabývá problematikou sloučení základních škol a základních škol praktických a základních škol speciálních. Mapuje názory a postoje pedagogů samostatných právních subjektů, jejich obavy před slučováním. Dále přináší názory a stanoviska řadových učitelů sloučených škol k situaci na pracovišti, na hodnocení některých činností ředitele školy. Dotazníkové šetření mezi pedagogy poskytlo možnost pojmenovat hlavní pozitiva a negativa, která slučování škol přináší. Umožnilo poukázat na výhody a nevýhody sloučených škol. Výsledky práce mohou napomoci zřizovatelům škol při rozhodování o sloučení těchto typů škol, ale i těm, kteří již tento krok učinili ke srovnání současného stavu. Nové poznatky a pomoc v orientaci může přinést i ředitelům již sloučených škol nebo ředitelům nově vznikajících sloučených subjektů a poskytnout jim podněty k zamyšlení nad jejich manažerskou činností v oblasti vedení lidí.

Summary

The integration of schools is always a radical change in an atmosphere and culture of each involved. This essay deals with the issues of the integration of primary, with practical primary and special primary schools. It maps the pedagogues from the independent legal subjects opinions and attitudes and their worries before the integration. It also brings opinions, points of views and some headmasters' activities evaluations from ordinary teachers from already integrated schools. The surveys conducted between the pedagogues found an opportunity to name the main positives and negatives, that the integration of schools brings. It enabled to point out both advantages and disadvantages of integrated schools. The results of this work can be helpful for the school founders whilst deciding about integrating these types of schools. It can also be conductive to those, who has already made this move to compare the current stage. It might even benefit the headmasters of both integrated schools or newly forming integrated subject in the new findings and helping in orientation and give them food for thought for their manager activities in the human resource leaderships.

Klíčová slova

Slučování škol, řízení změny, podmínky a fáze změny, integrace, výhody a nevýhody integrace žáků s mentálním postižením, pedagog základní školy, pedagog základní školy praktické, pedagog základní školy speciální, vedení sloučené školy, hodnocení.

Obsah

1.	ÚVOD.....	6
2.	DOSAVADNÍ ŘEŠENÍ PROBLÉMU.....	8
2.1.	LEGISLATIVNÍ RÁMEC PRO SLUČOVÁNÍ ŠKOL.....	8
2.2.	SPECIÁLNÍ ŠKOLSTVÍ V MANTINELECH NOVÉHO ZÁKONA.....	9
2.3.	MANAŽERSKÁ TEORIE ŘÍZENÍ ZMĚNY APLIKOVANÁ NA SLUČOVÁNÍ ŠKOL.....	11
2.3.1.	<i>Podmínky změny.....</i>	<i>12</i>
2.3.2.	<i>Jednotlivé fáze změny.....</i>	<i>12</i>
2.3.3.	<i>Kroky integrace - změny.....</i>	<i>13</i>
3.	VLASTNÍ ŠETŘENÍ.....	15
3.1.	<i>CÍLE ŠETŘENÍ.....</i>	<i>15</i>
3.2.	FORMULACE HYPOTÉZ.....	15
3.2.1.	<i>Hypotéza č. 1.....</i>	<i>15</i>
3.2.2.	<i>Hypotéza č.2.....</i>	<i>15</i>
3.2.3.	<i>Hypotéza č.3.....</i>	<i>16</i>
3.2.4.	<i>Hypotéza č.4.....</i>	<i>16</i>
3.2.5.	<i>Hypotéza č. 5.....</i>	<i>16</i>
3.3.	PŘÍPRAVA VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	16
3.3.1.	<i>Sestavování dotazníků.....</i>	<i>16</i>
3.3.2.	<i>Pilotní výzkum.....</i>	<i>16</i>
3.3.3.	<i>Charakteristika výzkumného vzorku.....</i>	<i>16</i>
3.4.	REALIZACE VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	17
3.4.1.	<i>Metoda výzkumného šetření.....</i>	<i>17</i>
3.4.2.	<i>Průběh výzkumného šetření.....</i>	<i>17</i>
3.4.3.	<i>Metoda zpracování.....</i>	<i>19</i>
3.5.	VYHODNOCENÍ A INTERPRETACE VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	20
3.5.1.	<i>Vyhodnocení dotazníku 1.....</i>	<i>20</i>
3.5.2.	<i>Vyhodnocení dotazníku 2.....</i>	<i>27</i>
4.	OVĚŘENÍ HYPOTÉZ.....	38
4.1.	HYPOTÉZA č. 1.....	38
4.2.	HYPOTÉZA č. 2.....	38
4.3.	HYPOTÉZA č. 3.....	38
4.4.	HYPOTÉZA Č.4.....	39
4.5.	HYPOTÉZA č. 5.....	39
5.	SPLNĚNÍ CÍLŮ.....	40
5.1.	VÝHODY A NEVÝHODY SLUČOVÁNÍ ŠKOL.....	41
5.1.1.	<i>Výhody.....</i>	<i>41</i>

5.1.2.	<i>Nevýhody</i>	41
6.	ZÁVĚR	43
6.1.	VEDENÍ SLOUČENÉ ŠKOLY.....	43
6.2.	<i>PROBLÉMY, KTERÉ JE TŘEBA ŘEŠIT</i>	44
7.	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	45
8.	PŘÍLOHY	46
8.1.	<i>DOTAZNÍK 1</i>	46
8.2.	<i>DOTAZNÍK 2</i>	49

1. Úvod

Pokles populační křivky v České republice se stal jedním z faktorů, který bylo nutno brát v úvahu při optimalizaci celé školské sítě. Optimalizace je složitý problém jak po stránce politické, ekonomické, pedagogické, tak především po stránce lidské. Tento proces se pochopitelně nevyhnul ani základnímu školství, měl by však probíhat citlivě, při respektování zájmu rodičů a dětí a na základě spravedlivě a logicky nastavených kritérií. Zřizovatele k tak nepopulárnímu řešení jako je sloučení škol mnohde přinutila demografická křivka, jinde byly primárním podnětem ekonomické důvody. Tyto důvody jsou jednoznačné a pochopitelné, ale jsou někdy v rozporu s možností zachování kvalitního procesu vzdělávání. Proces slučování by měl zajistit regulovat kvantitu, ale neměl by v negativním smyslu nikdy ovlivnit kvalitu vzdělávacího procesu. Naopak, sloučení škol by mělo být vždy významným přínosem pro zkvalitnění výchovně vzdělávacího procesu, organizaci řízení školy, pro zkvalitnění personálního obsazení a mělo by vést k efektivnějšímu využívání finančních prostředků.

Slučování bez rozmyslu považuji za velmi nešťastný krok, proto jsem se rozhodla ve své práci se zamyslet nad problematikou slučování běžných základních škol se základními školami praktickými (dříve zvláštní školy) a se základními školami speciálními (dříve pomocné školy). Práce se zabývá skupinovou integrací mentálně postižených žáků do běžných základních škol - vznikem speciálních tříd.

Výsledky mohou posloužit dalším ředitelům sloučených škol k zamyšlení nad jejich manažerskou činností v oblasti vedení lidí, ke srovnání se stavem ve vlastní škole. Práce může ukázat a naznačit problémy a úkoly, které čekají ředitele nově sloučených subjektů, v neposlední řadě může zastupitelům naznačit cestu při rozhodování o sloučení - běžné základní školy a základní školy praktické a základní školy speciální.

Cíle:

- > Zjistit názory pedagogů na slučování těchto škol.
- > Pojmenovat obavy pedagogů samostatných právních subjektů ze slučování škol.
- > Zmapovat prostřednictvím dotazníkového šetření mezi pedagogy vliv sloučení základních škol a základních škol praktických do jednoho subjektu na pracovní podmínky pedagogů a jejich spokojenost s daným uspořádáním.
- > Zjistit, jak vnímají sloučení pedagogové sloučené školy a zda jsou s daným uspořádáním spokojeni.

- > Ukázat pohled pedagogů na práci ředitele sloučené školy v nových podmínkách.
- > Vymezit některé předpoklady, za kterých je sloučení základních škol a základních škol praktických a speciálních úspěšné.
- > Poukázat na to, do jaké míry ovlivnilo sloučení možnost pedagogů zapojit se do společné práce školy, podílet se na vytváření vize a cílů nového subjektu.
- > Zamyslet se nad důsledky, jež může slučování škol způsobit.
- > Ověřit, zda sloučené školské subjekty nejsou ohrožením pro vlastní kvalitu práce.
- > Zjistit názory pedagogů na výskyt sociálně patologických jevů na sloučené škole, na vzájemný vztah mezi žáky.

2. Dosavadní řešení problému

2.1. *Legislativní rámec pro slučování škol*

V posledních letech prochází naše školství hlubokými změnami. Reforma veřejné správy přinesla do oblasti školství mnoho nových prvků.

Novela Zákona ČNR č. 564/1990 Sb., O státní správě a samosprávě ve školství, ve znění pozdějších zákonů přinesla školám povinnou právní subjektivitu a s tím v nejednom místě rozhodnutí sloučit do jednoho právního subjektu několik škol.

Ministerstvo školství doporučuje slučování škol do jednoho subjektu tam, kde je to výhodné. Některé kraje nabízí všechny základní školy praktické (dříve zvláštní školy) obcím. Převod se uskutečňuje s cílem skupinové integrace. Jsou stanovena přísná pravidla, za kterých může k této integraci dojít. Musí jít o vřazení těchto dětí do speciálních tříd základní školy, musí existovat prostorové podmínky, v některých předmětech se mohou učit žáci společně.

Slučování škol je dnes v mnoha místech velmi časté. Optimalizace sítě základních škol je plně v kompetenci zřizovatele, který hradí provozní náklady škol. Na základě platné legislativy mají obecní zastupitelstva právo určovat budoucí vývoj škol a školských zařízení. Mají povinnost vytvářet podmínky pro plnění povinné školní docházky. Rozhodují o sloučení škol v jeden právní subjekt. Dále rozhodují o tom, jaké budou součástí nově vzniklého subjektu a kdo bude ředitelem. Ke sloučení by mělo docházet u škol s podobným zaměřením a tím zjednodušit systém jejich řízení. Záleží na osvědčení starosty a jednotlivých zastupitelů. Pochopitelně zde hraje ekonomika významnou roli při jejich rozhodování. Často jde o změnu jen v účetnictví (pokud zůstávají školy ve stejných budovách), dále o zdravotní a sociální pojištění, zabezpečení požární ochrany a řadu dalších činností, čímž se měsíčně ušetří několik tisíc korun. Šetřit se musí. Jenže důležité je odpovědět si na otázku kdy, na čem a hlavně jaké to bude mít důsledky. To pro obec musí být zásadní. Je nutné, aby kvalita výchovy a vzdělávání zůstala co nejvyšší. Honba za ušetřenými penězi mnohdy ani k ekonomickým úsporám nevede, protože peníze se utratí někde jinde. Často však zanikne nenahraditelné - atmosféra školy, identita, změny se vztahy mezi lidmi. Škola by měla být dílnou tvořivosti, kde spolu všichni zúčastnění komunikují.

Mnohdy se stává, že se školy, jichž se sloučení týká, všechno dovědí jako poslední - nejednou dokonce z místního tisku. Je důležité, aby zástupci obecních zastupitelstev hledali informace, hovořili s pedagogy, řediteli škol, s rodičovskou veřejností. Ideální je model místní školské struktury, který vzniká na základě argumentů, v nichž vítězí odborný pedagogický pohled. Zvláště v menších obcích mohou určitou roli hrát i osobní vztahy a případná ztráta

společenské prestiže u bývalých ředitelů sloučených organizací. Pokud dojde ke sloučení, pak se souhlasem všech zúčastněných, obvykle také za stanovení jasných pravidel „provozu“. Prioritním hlediskem musí být kvalita vzdělávání.

Zákonem je umožněna integrace žáků s mentálním postižením do běžných základních škol. Tato možnost předpokládá velmi náročné organizační, personální i materiální zajištění, ať už jde o individuální či skupinovou integraci.

2.2. *Speciální školství v mantinelech nového zákona*

V 2. polovině devadesátých let probíhala diskuse o zvláštnostech dětí s mentálním postižením a o potřebu změny pohledu na ně. Nejsou to přece jiné děti než ostatní. Měli by mít tedy taky základní vzdělání. Od toho se odvíjela myšlenka, že všechny děti budou chodit do základní školy, ale že se budou učit podle vzdělávacího programu, který odpovídá jejich možnostem a schopnostem. Tedy podle programu zvláštní škola nebo pomocná škola (s redukováným učivem, pomocí speciálních metod a forem práce a pomocí speciálních prostředků) a učit je budou ti, kteří k tomu mají odpovídající vzdělání.

Jenže ve stejné době se objevily první problémy se zařazováním romských dětí do zvláštních škol a řešení - zrušit zvláštní školy, nechat jen školy základní - dostalo náhle politický rozměr. Bylo jednoduchým, spíše by se ale mělo říci zjednodušujícím, řešením. Bohužel, že „zrušení zvláštních škol“ v rámci dalšího zkvalitňování vzdělávání dětí s lehkým mentálním postižením se začal vytrácet odborný přístup, který byl zpočátku prosazován.

Nový školský zákon už nestaví na institucích a jejich členění, ale na činnostech, které v těchto školských institucích probíhají. To je asi zásadní změna z hlediska pojetí, pohledu tohoto zákona na školství. Díky novým pravidlům daným školským zákonem se mohou žáci se speciálními vzdělávacími potřebami vzdělávat z hlediska legislativy na stejné úrovni jako ostatní žáci. Zákon přináší nový pohled na integraci - už to není záležitost daná nejrůznějšími metodickými pokyny nebo směrnicemi, které orgány krajů příliš nezavazovaly, ale jedná se o prioritu vyplývající přímo ze zákona. Zákon integraci upřednostňuje před dalšími formami péče. Paragraf 16, odst. 8 školského zákona - vyžaduje-li to povaha zdravotního postižení, zřizují se pro děti, žáky a studenty se zdravotním postižením školy, popřípadě v rámci školy jednotlivé třídy, oddělení nebo studijní skupiny s upravenými vzdělávacími programy. Ke zřízení takové jednotlivé třídy, oddělení nebo studijní skupiny s upravenými vzdělávacími programy v rámci školy je v případě škol zřizovanými obcemi nezbytný souhlas krajského úřadu.

Cest k integraci je řada - kromě situací, kdy je pro dítě lepší, aby zůstalo ve speciální škole, je možná integrace individuální i integrace skupinová v rámci základní školy - tedy vznik speciálních tříd. Někde tyto základní školy se speciálními třídami vznikají. Proč ne. Zřizovateli jsou obce - a z jejich strany to bylo a stále je dost odvážné řešení. Není totiž vždycky jednoduché zajistit pro žáky speciálních tříd přiměřený respekt, aby se na ně ostatní nedívali úkosem jako „na zvláštníáky“, a hlavně sehnat učitele s potřebnou erudicí.

Individuální integrace se stává v našem školství samozřejmostí, a pokud je postavena na odborném pohledu na možnosti a potřeby žáka, pak i dobrým pravidlem. Je však nutné zvlášť v této citlivé oblasti nastavit rozumná pravidla. Individuální integrace mentálně postiženého dítěte do běžného typu školy je věc, která se ověřovala již od 90 let. Jsou rodiče, kteří mají právo vybrat si školu, ve které bude jejich dítě vzděláváno, nedají souhlas s jeho umístěním do základní školy praktické či základní školy speciální. Individuální integrace je možná, pokud má škola možnost připravit se na uspokojení vzdělávacích potřeb takového dítěte. Je důležité (a často složité), aby přítomnost mentálně postiženého dítěte ve třídě měla hlubší smysl, než jen to, že je ve třídě a je mu v ní dobře. Tedy, aby se nestalo jakýmsi třídním „maskotem“, ale aby mu přítomnost ve škole poskytovala vzdělání, které zúročí v budoucnosti. Je nutné pomocí individuálního programu, dalším vzděláváním učitele, uzpůsobením prostředí, spoluprací se SPC a třeba i za pomoci pedagogického asistenta vytvořit podmínky, ve kterých se dítě bude moci podle speciálního vzdělávacího programu učit.

Integrace ano - za splnění určitých podmínek, nikoliv integrace bezpodmínečná. Těmi podmínkami jsou právě vzdělávací programy respektující zvláštnosti dětí, individuální vzdělávací programy, které z nich vycházejí a zabývají se možnostmi a vzděláváním jednotlivého dítěte. Mezi tyto podmínky patří také materiální vybavení škol speciálními pomůckami - a na prvním místě speciálně pedagogicky vzdělaní učitelé a vychovatelé.

V novém školském zákoně se setkáme s termínem základní škola a základní škola speciální. Tato skutečnost nabourala připravovanou stavbu systému speciálního školství. Mnohé upravuje paragraf 16 školského zákona, který popisuje vzdělávání dětí, žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami. Původní záměr odboru speciálního vzdělávání a institucionální výchovy MŠMT byl, že zákon bude obsahovat pouze slova o základním vzdělávání - a vyhláškou se upraví a podrobněji rozepíše typy škol (pro žáky s různým postižením), jejich úkoly, náplň... Řadu těchto věcí upravuje vyhláška 73/2005 Sb., O vzdělávání dětí, žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami a dětí, žáků a studentů mimořádně nadaných, která je změněna vyhláškou 62/2007 Sb., jejíž platnost byla odložena k 1. 9. 2008.

V jednom místě vyhlášky je na stejnou úroveň postaven termín základní škola praktická (tedy bývalá zvláštní škola), který školský zákon nezná, a termín základní škola speciální (tedy bývalá pomocná škola), se kterým zákon operuje. Ve školském zákonu v přechodných ustanoveních je řečeno, že „Zvláštní škola podle dosavadních právních předpisů je základní školou podle tohoto zákona. Pomocná škola podle dosavadních právních předpisů je základní školou speciální podle tohoto zákona.“ Najdeme zde také ustanovení, že zdravotním postižením je i mentální postižení jako třeba vývojové poruchy učení nebo chování. Vyhláška pak jasně mluví o speciálních školách i základní škole praktické, která vzdělává děti s lehčím mentálním postižením. Těmto školám náleží vyšší normativy, což odráží alespoň částečně vyšší výdaje, které s sebou vzdělávání těchto dětí nese. Na speciální vzdělávání mají ze zákona postižené děti právo. V paragrafu 16 školského zákona se říká: „Děti, žáci a studenti se speciálními vzdělávacími potřebami mají právo na vzdělávání, jehož obsah, formy a metody odpovídají jejich vzdělávacím potřebám a možnostem, na vytvoření nezbytných podmínek, které toto vzdělávání umožní a na poradenskou pomoc školy a školského poradenského zařízení.“

Z dikce zákona dochází ke sblížování dětí běžných škol a dětí s lehkým a středním mentálním postižením. Touto cestou sblížování jdou obce i kraje, když slučují běžné základní školy a základní školy praktické a základní školy speciální.

Zvláštní škola se změnila na základní školu, jejíž vzdělávací program vychází z přílohy RVP ZV. Zvyšuje se prostupnost s běžnou základní školou, protože východisko vzdělávání je u všech škol v RVP ZV.

2.3. Manažerská teorie řízení změny aplikovaná na slučování škol

Získat lidi pro změnu je jeden z nejobtížnějších úkolů řízení, a to zejména v situaci, kdy zatím jde ve škole všechno bez problémů a podle mínění lidí je potřeba změn nulová. Pokud má ke změně dojít bez předchozí přípravy, pouze zásahem zvenčí (rozhodnutí zastupitelstva o sloučení) bez předchozích jednání, pak se zdá, že řídit změnu je zcela nemožné. Je dobré však vědět, že odmítání a projev odporu jsou zákonité fáze procesu řízení jakékoli změny. V případě sloučení škol jde o zásadní změnu v životě školy. Změna se týká lidí a prostřednictvím lidí k ní dochází. Všechny změny vyžadují změny lidského chování a v tom právě tkívá obtížnost proudění změn. Spojení dvou kolektivů může znamenat nečekané změny. Je třeba jim dát dostatek času k přijetí a zvládnutí změny.

Sloučení řadíme mezi strategický typ změny - týká se širších, dlouhodobých a celopodnikových problémů. Jde o pohyb k budoucímu stavu, který je definován obecně jako strategická představa a strategický rámeček.

2.3.1. Podmínky změny

Můžeme je rozdělit na objektivní a subjektivní.

Objektivní podmínky

1 - Vyjít od stávajícího

Nejdříve porozumět stávajícím strukturám, seznámit se s organizací, se vzdělávacími programy jednotlivých škol, a teprve pak je eventuálně měnit. Při každém zásahu dochází ke změnám, které mohou vyvolat nepřátelství, nejistotu.

2 - Vědět, že změna si vyžádá značné úsilí

Provést důkladné vyhodnocení, objasnit výhody a nevýhody sloučení. Projednat s řediteli stávajících škol, s pedagogy, se zástupci rad rodičů, s učitelskými odbory. Získat většinový souhlas.

3 - Má-li proběhnout změna, musí tomu být potřebné metody nástroje

SWOT analýza škol - přeměnit hrozby v příležitosti.

Subjektivní podmínky

4 — Vědět, že změna se týká lidí a dochází k ní prostřednictvím lidí

Lidé musí spatřovat odpověď na reálné problémy, vysvětlit, v čem sloučení přinese zisk.

Dohadování, vysvětlování, argumenty na jedné i druhé straně. Zaměstnanci musí mít odborné zázemí, uvědomění si důležitosti jednoho ředitele - případné vyhlášení konkurzu - rozhodnutí (zvolení) o vedoucích pracovnících nově vznikajícího zařízení, vytvoření týmu vedení školy. Lidé musí mít dojem, že sloučení je nezbytné, správné a pro všechny spravedlivé.

5 - Vědět, že pro změnu je důležitá zpětná vazba

2.3.2. Jednotlivé fáze změny

Každá změna vyvolává potřebu jisté nostalgie nad předešlou situací. Mechanismus této nostalgie prochází postupnými údobími. Jednotlivé fáze změny jistě proběhnou na všech typech škol před jejich sloučením.

Popření - pedagogové hovoří o tom, že sloučení není možné. Je potřeba jim dát čas, aby se mozek přizpůsobil nové situaci.

Hněv - hledají se viníci, chceme zaujmout stanovisko.

Smlouvání - manažeři nesmí podlehnout vydírání, přijaté rozhodnutí o sloučení je nezvratné, je třeba pokročit dopředu.

Smutek - pedagogové litují, že již nebudou samostatný subjekt, změní se kolektiv pracovníků. Chtějí si zachovat své rituály, své normy. Toto stadium je nezbytné, umožňuje po jistou dobu projevit zármutek.

Strach - z neznámého, z toho, že ztratíme svou pozici, že se nám nepodaří vyrovnat se s novou situací, nenalezneme v ní své odpovídající místo, v neposlední řadě strach o pracovní místo na sloučené škole.

Přijetí - pedagogové přijmou informaci o sloučení škol.

Každá situace zákonitě vede k postupnému zažití všech zmíněných stádií, tedy i při slučování škol. Jednotlivá stadia mohou mít různou délku trvání, ale je třeba vědět, že pokud již padlo rozhodnutí o sloučení - hněv se rozpoutal - změna dojde neodvratně ke svému naplnění, ve více či méně krátké časové lhůtě. Nejobtížnější pro řízení změny je stav, kdy lidé ustrnou na úrovni popření.

2.3.3. Kroky integrace - změny

Základní podmínkou je dobré a včasné projednání se všemi zainteresovanými stranami.

Na určování cílů organizace pracuje celá skupina. Využívá se maximálně sebekontrola, důraz je kladen na vzdělávání všech pracovníků a význam je přikládán řízení lidských zdrojů. Práce na sloučení je jistě velmi náročná, je třeba vždy připravit harmonogram právních a organizačních úkonů.

1) Vyrovnání se se zprávou o sloučení

Prvním krokem může být podpora vyjádření odporu proti sloučení, nikoli snaha jej udusit. Pedagogové potřebují ujištění o budoucnosti. Je třeba jasně vysvětlit záměry, obracet se k ostatním jako osobám schopným pochopit důvod změn. Je nezbytné informovat, vysvětlovat, získat předběžnou a zřetelně vyslovenou podporu klíčových partnerů - ředitel, učitelé, rodiče.

2) Emocionální výjevy odpůrců

Uvědomění si důležitosti jednoho ředitele - konkurz - zvolení vedoucího pracovníka nově vzniklého zařízení. Za zásadní pro reálné provedení sloučení lze považovat dobrou volbu ředitele. Měl by to být manažer a odborník, který je schopný zabezpečit pozitivní průběh

sloučení a také průběh kurikulární reformy - implementaci a průběžnou inovaci ŠVP, včetně autoevaluace školy.

3) Racionální zvládnutí situace

Odpovědi na otázky „proč?“ . Nekomunikovat, nechávat v tajnosti nepatří k dobrému klimatu školy.

Analýza zkušeností, SWOT analýzy škol.

4) Stanovení vize sloučené školy

Vtahování týmů pedagogů a ostatních pracovníků do přípravných diskusí o tom, jakou chtějí školu - získání pedagogů pro sloučení. Společné stanovení vize, strategických cílů.

5) Plán spolupráce

Stanovit plán spolupráce všech součástí, komunikace o výsledcích SWOT, diskuse o přeměně hrozeb v příležitosti. Administrativní zvládnutí celého procesu.

6) Realizace

Postupné plnění plánů, monitorování úkolů, naplňování cílů, přesvědčit zřizovatele o racionálních úpravách prostředí školy. Ve změněném interiéru se snadněji realizují nové trendy v pedagogickém procesu, snadněji se budují nové vztahy.

7) Zpětná vazba

Získat zpětnou vazbu od klientů školy, rodičů dětí i zřizovatele.

3. Vlastní šetření

3.1. *Cíle šetření*

- > Zjistit názory pedagogů na slučování těchto škol.
- > Pojmenovat obavy pedagogů samostatných právních subjektů ze slučování škol.
- > Zmapovat prostřednictvím dotazníkového šetření mezi pedagogy vliv sloučení základních škol a základních škol praktických do jednoho subjektu na pracovní podmínky pedagogů a jejich spokojenost s daným uspořádáním.
- > Zjistit, jak vnímají sloučení pedagogové sloučené školy a zda jsou s daným uspořádáním spokojeni.
- > Ukázat pohled pedagogů na práci ředitele sloučené školy v nových podmínkách.
- > Vymezit některé předpoklady, za kterých je sloučení základních škol a základních škol praktických a speciálních úspěšné.
- > Poukázat na to, do jaké míry ovlivnilo sloučení možnost pedagogů zapojit se do společné práce školy, podílet se na vytváření vize a cílů nového subjektu.
- > Zamyslet se nad důsledky, jež může slučování škol způsobit.
- > Ověřit, zda sloučené školské subjekty nejsou ohrožením pro vlastní kvalitu práce.
- > Zjistit názory pedagogů na výskyt sociálně patologických jevů na sloučené škole, na vzájemný vztah mezi žáky.

3.2. *Formulace hypotéz*

3.2.1. **Hypotéza č. 1**

Pedagogové základních škol praktických a základních škol speciálních jsou přesvědčeni o tom, že slučování škol není krok správným směrem.

3.2.2. **Hypotéza č.2**

Pedagogové základních škol se obávají vzniku problémů ze společného setkávání žáků různých vzdělávacích programů.

3.2.3. Hypotéza č.3

Ředitelem sloučené školy se stává ředitel běžné základní školy a deleguje kompetence na své zástupce.

3.2.4. Hypotéza č.4

Slučováním škol dojde k negativní změně pracovních podmínek.

3.2.5. Hypotéza č. 5

Po sloučení dojde k negativní změně kritérií pro rozdělování nenárokové části mzdových prostředků.

3.3. *Příprava výzkumného šetření*

3.3.1. Sestavování dotazníků

Pro dosažení širšího úhlu pohledu na danou problematiku jsem se rozhodla vypracovat dva dotazníky. První dotazník byl rozdán pedagogům samostatných základních škol a pedagogům základních škol praktických a základních škol speciálních a měl zmapovat názory pedagogů na možné sloučení škol. Druhý dotazník byl vypracován pro pedagogy sloučených škol a cílem bylo zjistit situaci a názory pedagogů v právním subjektu sloučené školy.

3.3.2. Pilotní výzkum

Na odborném semináři jsem oslovila několik přítomných pedagogů a požádala o vyplnění připraveného dotazníku. Na základě jejich dotazů a připomínek byly jednotlivé otázky upraveny a doplněny.

3.3.3. Charakteristika výzkumného vzorku

Šetření probíhalo na školách v Karlovarském kraji, převážně v rámci sokolovského okresu. Jednotlivé pedagogy jsem oslovila osobně nebo prostřednictvím výchovných poradců a školních metodiků prevence zmíněných škol. Pro zachování anonymity a upřímnost odpovědí mohli respondenti dotazníky odevzdávat nejen osobně do obálky tomu, kdo je o vyplnění požádal, ale mohli dotazníky posílat poštou nebo emailem (adresa i email uvedeny v dotazníku).

3.4. Realizace výzkumného šetření

3.4.1. Metoda výzkumného šetření

Výzkumným nástrojem byly dva dotazníky. Dotazník 1 (příloha č.1) byl určen pro pedagogy samostatných ZŠ a ZŠ praktických a ZŠ speciálních. Dotazník 2 (příloha č.2) byl určen pro pedagogy sloučených škol.

3.4.2. Průběh výzkumného šetření

Počty respondentů, návratnost dotazníků

Dotazník pro pedagogy ZŠ a ZŠ praktických a ZŠ speciálních

První dotazník byl rozdán 40 pedagogům pěti základních škol praktických a základních škol speciálních v Sokolově, v Chodově, v Kraslicích, v Karlových Varech a v Horním Slavkově a 35 pedagogům základních škol v Sokolově, v Kynšperku nad Ohří, v Lomnici a v Kraslicích. Zpět se vrátilo 38 dotazníků ze ZŠ praktických a ZŠ speciálních - to je 95 % a 30 dotazníků ze ZŠ - to je 86 %. Celkem rozdáno 75 dotazníků, návratnost 90 %.

Pracovní zařazení, vzdělání a pedagogická praxe respondentů

Běžné ZŠ - dotazník vyplnilo 70 % učitelů 1. stupně, 20 % učitelů 2. stupně a 10 % členů vedení školy. Z odpovídajících bylo 30 % pedagogů se středoškolským vzděláním a 70 % s vysokoškolským vzděláním. 50 % respondentů uvádí více jak 21 let pedagogické praxe, 20 % respondentů uvádí pedagogickou praxi do 5 let.

Praktické ZŠ a speciální ZŠ - dotazník vyplnilo 15 % učitelů 1. stupně, 50 % učitelů 2.stupně, 20 % učitelů 1. i 2. stupně, 5 % asistentů pedagoga a 15 % členů vedení školy. Na těchto typech škol je běžná praxe, že speciální pedagog vyučuje žáky všech ročníků, nerozlišují se pedagogové 1. a 2. stupně. Ve třídách bývají zařazeni žáci několika ročníků a pedagog vyučuje většinu předmětů ve své třídě, nejsou určeni pedagogové jednotlivých předmětů. Z odpovídajících bylo 40 % pedagogů se středoškolským vzděláním a 60 % s vysokoškolským vzděláním. Poměr získaného vzdělání je velmi podobný jako u běžných ZŠ. 45 % respondentů uvedlo více jak 21 let pedagogické praxe, 10 % uvádí pedagogickou praxi do 5 let.

Dotazník pro pedagogy sloučených škol

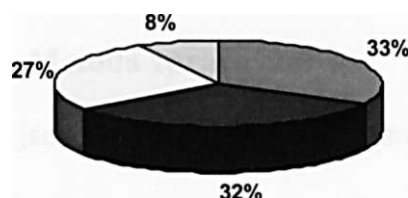
Druhý dotazník byl rozdán 50 pedagogům dvou sloučených škol v Sokolově a v Kynšperku nad Ohří. Zpět se vrátilo 41 dotazníků, což je 82 %.

Pracovní zařazení, vzdělání a pedagogická praxe respondentů

Dotazník vyplnilo 33 % učitelů 1. stupně ZŠ, 32 % učitelů 2. stupně ZŠ, 27 % učitelů speciálních tříd a 8 % ostatních pedagogických pracovníků škol (pedagogičtí asistenti, vychovatelky školní družiny). Mezi učitelů 1. stupně a 2. stupně byl vždy zástupce ředitele pro daný stupeň. Pedagogů ze ZŠ bylo dvakrát více než ze speciálních tříd vzhledem k tomu, že na sloučených školách je 15 speciálních tříd a 29 tříd běžné ZŠ.

Graf 1

Pracovní zařazení dotazovaných

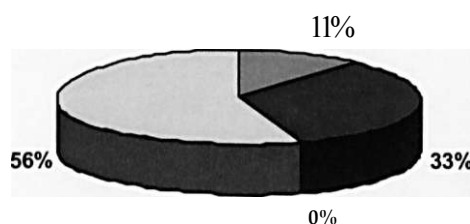


- 1. stupeň
- 2. stupeň
- speciální třídy
- ostatní

Obě sloučené školy sídlí ve více společných budovách, mají samostatné třídy pro žáky běžné základní školy a pro žáky základní školy praktické a základní školy speciální - speciální třídy. 44 % respondentů uvádí středoškolské vzdělání, 56 % vysokoškolské vzdělání. Jen 20 % učitelů má odbornost ze speciální pedagogiky. Uvedená data odráží situaci kvalifikovanosti v karlovarském kraji. Na 1. stupni ZŠ již většinou učí pedagogové s odpovídajícím vysokoškolským vzděláním, kvalifikovaní učitelé často chybí na 2. stupni ZŠ a ve speciálních třídách.

Graf 2

Dosažené vzdělání dotazovaných

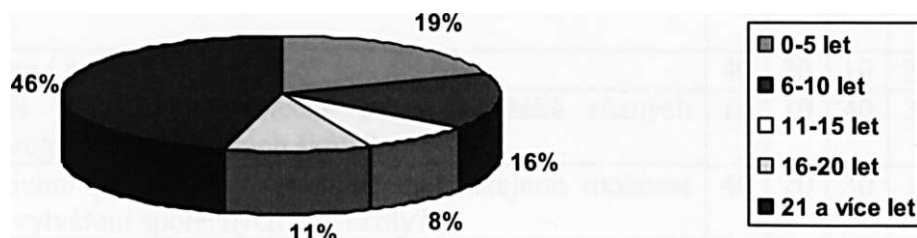


- SŠ nepedagogické
- SŠ pedagogické
- VŠ nepedagogické
- VŠ pedagogické

Většina nekvalifikovaných pedagogů však uvádí více jak 21 let pedagogické praxe. Jedna škola z výzkumného vzorku je základní školou s 1. stupněm ZŠ a speciálními třídami 1.-9. ročníku, druhá škola je plně organizovaná s 1.-9. ročníkem ZŠ a speciálních tříd.

Graf 3

Pedagogická praxe dotazovaných



3.4.3. Metoda zpracování

Výsledky dotazníků jsou shrnuty do tabulek a jednotlivých grafů.

3.5. *Vyhodnocení a interpretace výzkumného šetření*

3.5.1. *Vyhodnocení dotazníku 1*

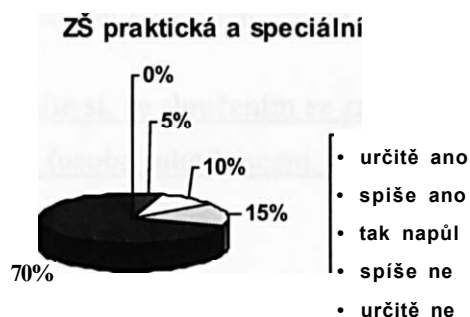
<i>Odpovědi respondentů běžné základní školy</i>		<i>Výsledky v %</i>				
		1	2	3	4	5
A	Souhlasíte se slučováním ZS, ZS praktických a ZS speciálních?	0	40	50	10	0
B	Myslíte si, že sloučením škol by došlo ke změně pracovních podmínek?	40	10	10	30	10
C	Myslíte si, že sloučením se změní kritéria pro rozdělení nenárokové části mzdových prostředků? (osobní ohodnocení, odměny apod.)	0	30	0	50	20
D	Změní se kultura (prostředí) školy?	40	30	10	20	0
E	Mohlo by být problémem společné setkávání žáků různých vzdělávacích programů v prostorách školy?	10	10	40	30	10
F	Budou mít všichni pedagogové sloučené školy stejnou možnost spoluúčasti na vytváření společných cílů školy?	40	20	30	10	0
G	Ovlivní sloučení kvalitu vztahů mezi spolupracovníky?	10	30	10	30	20
H	Je možné, dle Vašeho názoru, propojit SVP sloučených škol?	10	60	10	0	10
CH	Zlepší se po sloučení materiální vybavení školy?	0	50	10	40	0
I	Změnil by se po sloučení Váš přístup k práci ve škole?	0	0	0	20	80
J	Důvěřujete vedení současné školy - autorita vedení?	40	50	0	10	0
K	Obával(a) byste se, při rozhodnutí o sloučení škol, o pracovní místo?	0	0	10	60	20
L	Zapojujete se do DVPP, rozšiřujete si pravidelně svou odbornost?	40	40	0	10	0

<i>Odpovědi respondentů základní školy praktické a speciální</i>		<i>Výsledky v %</i>				
		1	2	3	4	5
A	Souhlasíte se slučováním ZS, ZS praktických a ZS speciálních?	0	5	10	15	70
B	Myslíte si, že sloučením škol by došlo ke změně pracovních podmínek?	60	20	5	10	5
C	Myslíte si, že sloučením se změní kritéria pro rozdělení nenárokové části mzdových prostředků? (osobní ohodnocení, odměny apod.)	45	40	10	0	5
D	Změní se kultura (prostředí) školy?	50	15	30	5	0
E	Mohlo by být problémem společné setkávání žáků různých vzdělávacích programů v prostorách školy?	35	20	30	15	0
F	Budou mít všichni pedagogové sloučené školy stejnou možnost spoluúčasti na vytváření společných cílů školy?	5	5	40	35	15
G	Ovlivní sloučení kvalitu vztahů mezi spolupracovníky?	50	35	10	5	0
H	Je možné, dle Vašeho názoru, propojit ŠVP sloučených škol?	5	5	20	50	15
CH	Zlepší se po sloučení materiální vybavení školy?	15	5	15	55	10
I	Změnil by se po sloučení Váš přístup k práci ve škole?	20	35	0	30	10
J	Důvěřujete vedení současné školy - autorita vedení?	70	15	10	0	0
K	Obával(a) byste se, při rozhodnutí o sloučení škol, o pracovní místo?	45	10	20	20	5
L	Zapojujete se do DVPP, rozšiřujete si pravidelně svou odbornost?	70	30	0	0	0

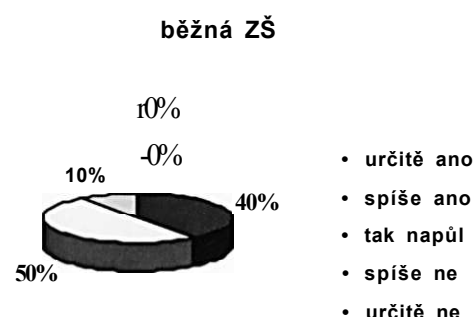
Odpovědi respondentů jsem vyhodnotila za každý zjišťovaný údaj a procentuálně vyjádřila zvlášť pro skupinu pedagogických pracovníků běžné základní školy a pedagogických pracovníků základní školy praktické a základní školy speciální.

A) Souhlasíte se slučováním ZŠ, ZŠ praktických a ZŠ speciálních?

Graf 4



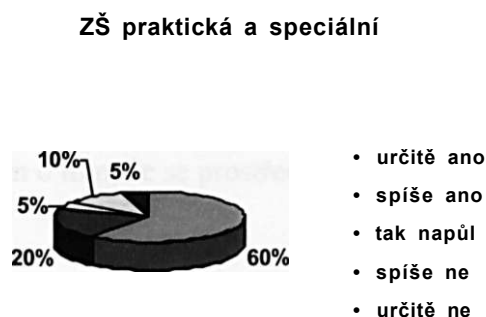
Graf 5



Názory pedagogů jednotlivých škol na slučování jsou velmi rozdílné. Pedagogové běžných základních škol nemají výhrady ke slučování. Pedagogové základních škol praktických a speciálních v 70 % výrazně nesouhlasí se slučováním škol. Mají obavy z předsudků, z nárůstu sociálně negativních jevů na škole - záškoláctví, šikana, ponižování, ztráta klidu, na škole očekávají napjaté vztahy mezi žáky i pedagogy. Především se obávají zastínění problematiky žáků se specifickými vzdělávacími potřebami. V základních školách praktických a základních školách speciálních se vzdělávají převážně žáci ze sociálně slabého prostředí a žáci rómského etnika.

B) Myslíte si, že sloučením škol by došlo ke změně pracovních podmínek?

Graf 6



Graf 7

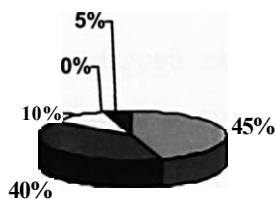


Většina pedagogů obou typů škol předpokládá při sloučení škol změnu pracovních podmínek. Obávají se změny ekonomických i materiálních podmínek, citlivě reagují na lidské podmínky - na samostatné škole cítili pochopení vedení školy nejen pro pedagogické, ale v určitém smyslu i pro osobní problémy - v menším kolektivu pracovníků se všichni mezi sebou více znají, dochází ke každodennímu kontaktu, problémy se řeší společně. Jedním z hlavních úkolů managementu školy je vytvoření přijatelných lidských podmínek, které jsou významnou podmínkou udržení kvalitních učitelů ve škole.

C) Myslíte si, že sloučením se změní kritéria pro rozdělení nenárokové části mzdových prostředků? (osobní ohodnocení, odměny apod.)

Graf 8

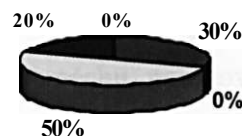
ZŠ praktická a speciální



- určitě ano
- spíše ano
- tak napůl
- spíše ne
- určitě ne

Graf 9

běžná ZŠ



- určitě ano
- spíše ano
- tak napůl
- spíše ne
- určitě ne

Téměř polovina respondentů ze základních škol praktických a základních škol speciálních je přesvědčena o změně kritérií pro rozdělení nenárokové části mzdových prostředků. Obávají se snížení příplatku za práci s dětmi se speciálními vzdělávacími potřebami. Domnívají se, že příplatek se vyrovná příplatku za třídnictví v běžných třídách základních škol. Naopak dvě třetiny respondentů z běžné základní školy nemá obavy ze změn kritérií.

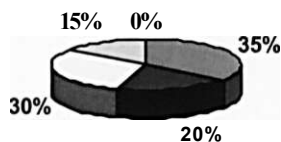
D) Změní se kultura (prostředí) školy?

Většina pedagogů obou typů škol předpokládá změnu kultury školy. Jen málo respondentů z obou typů škol vybírá možnost odpovědi spíše ne, žádný respondent není přesvědčen o tom, že se prostředí školy nezmění.

E) Mohlo by být problémem společné setkávání žáků různých vzdělávacích programů v prostorách školy?

Graf 10

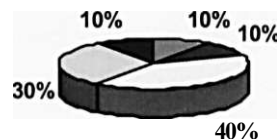
ZŠ praktická a speciální



- určitě ano
- spíše ano
- tak napůl
- spíše ne
- určitě ne

Graf 11

běžná ZŠ



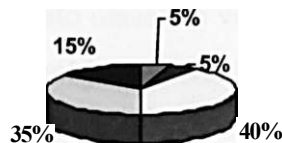
- určitě ano
- spíše ano
- tak napůl
- spíše ne
- určitě ne

Polovina pedagogů základních škol praktických a základních škol speciálních uvažuje o možných problémech ze společného setkávání žáků. Důvodem jsou předsudky veřejnosti - „Do zvláštních škol chodí samí problémoví cikáni“ - dále obavy z posměchu, ponižování, segregace stran žáků běžné základní školy. Pedagogové běžné základní školy tyto obavy uvádí ve velmi nízkém počtu.

F) Budou mít všichni pedagogové sloučené školy stejnou možnost spoluúčasti na vytváření společných cílů školy?

Graf 12

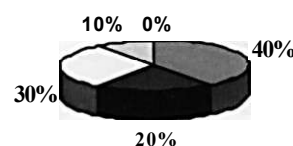
ZŠ praktická a speciální



- určitě ano
- spíše ano
- tak napůl
- spíše ne
- určitě ne

Graf 13

běžná ZŠ



- určitě ano
- spíše ano
- tak napůl
- spíše ne
- určitě ne

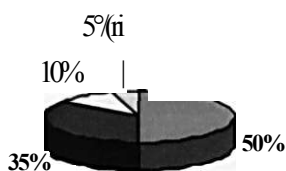
I v tomto bodě jsou názory dotazovaných skupin opačné. Zatímco pedagogové běžných základních škol jsou ve větší míře přesvědčeni o stejné možnosti, pedagogové druhé skupiny se domnívají, že budou mít omezenou nebo žádnou možnost. Jako důvod vidím to, že učitelé běžné základní školy nepředpokládají mnoho změn při novém uspořádání - jsou přesvědčeni, že ve své

práci budou pokračovat pod stejným vedením, se stejným ředitelem. Naopak učitelů základních škol praktických by se sloučení škol dotklo mnohem citlivěji. Jsou přesvědčeni o tom, že kromě změny prostředí a budovy, změní se ředitel školy a budou muset přijmout vizi a společné dlouhodobé cíle běžné základní školy.

G) Ovlivní sloučení kvalitu vztahů mezi spolupracovníky?

Graf 14

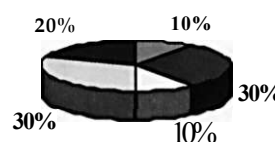
ZŠ praktická a speciální



- určitě ano
- spíše ano
- tak napůl
- spíše ne
- určitě ne

Graf 15

běžná ZŠ



- určitě ano
- spíše ano
- tak napůl
- spíše ne
- určitě ne

Zatímco respondenti ze skupiny základních škol praktických a základních škol speciálních předpokládají změnu vztahů mezi spolupracovníky - rivalita mezi pedagogy obou skupin, neznalost náročnosti práce druhé skupiny a její podceňování, preferování běžné základní školy - respondenti ze skupiny běžných základních škol o tom nejsou přesvědčeni a přiklání se stejným dílem k odpovědi ano i ne.

H) Je možné, dle Vašeho názoru, propojit ŠVP sloučených škol?

Také v této otázce se velmi liší odpovědi pedagogů různých typů škol. Pedagogové běžných základních škol jsou ve větší míře přesvědčeni o možnosti propojení ŠVP. Polovina respondentů této skupiny se domnívá, že je možná společná výuka některých předmětů převážně výchovného zaměření - výtvarná výchova, hudební výchova a tělesná výchova. Pedagogové základních škol praktických a speciálních jsou naopak ve větší míře (65%) přesvědčeni o nemožnosti propojení ŠVP. Pouze čtvrtina respondentů se přiklání ke společné výuce některých předmětů převážně výchovného charakteru, v nižších ročnících uvádí možnost společné výuky předmětu občanská výchova, rodinná výchova a přírodopis.

Jako součást RVP ZV byla vydána příloha - RVP ZV upravený pro žáky s lehkým mentálním postižením. Ve vzdělávání žáků s lehkým mentálním postižením (žáci základní školy

praktické) je možné a žádoucí naplňovat stejné cíle, které jsou uvedeny v RVP ZV, ale za podmínek uplatňování přístupů, metod a forem, odpovídajících vývojovým a osobnostním zvláštnostem žáků. Ze zmiňovaného vyplývá možnost propojení jednotlivých vzdělávacích programů. Samostatný rámcový program bude vydán pro obor vzdělání Základní škola speciální.

CH) Zlepší se po sloučení materiální vybavení školy?

Polovina respondentů ze základních škol je spíše přesvědčena o lepším vybavení sloučených škol, druhá polovina se přiklání k opačnému pólu. Respondenti ze základní školy praktické a speciální se ve větší míře přiklání k situaci, že nedojde ke zlepšení vybavení školy.

I) Změnil by se po sloučení Váš přístup k práci ve škole?

Pedagogové základních škol praktických a speciálních překvapivě v 55 % přiznávají změnu přístupu k práci ve škole. Zajímavé by jistě bylo zjistit příčinu této změny, jakým směrem by se přístup změnil - k lepšímu či horšímu? Pedagogové základních škol by po sloučení nezměnili přístup k práci.

J) Důvěřujete současnému vedení školy?

Velmi pozitivní je zjištění o maximální důvěře pedagogů obou typů škol, kterou mají ve vedení současné školy. Na těchto místech pracují zajisté velmi schopní manažeři, kteří znají a dobře pracují s problematikou vedení lidí.

K) Obával(a) byste se, při rozhodování o sloučení škol, o pracovní místo?

O pracovní místo by se v 55 % obávali respondenti ze základních škol praktických a speciálních. Dá se předpokládat, že jde převážně o pedagogy se středoškolským vzděláním. Pedagogové základních škol se neobávají o pracovní místo.

L) Zapojujete se do DVPP, rozšiřujete si pravidelně svou odbornost?

Většina respondentů si rozšiřuje svou odbornost, účastní se různých kurzů a seminářů, které pořádají vzdělávací instituce zajišťující další vzdělávání pedagogických pracovníků.

Čeho se obáváte při případném sloučení škol?

Pedagogové běžných základních škol uvádí obavy z předsudků - z toho plynoucí nepříznivé reakce některých rodičů, žáků i učitelů. Očekávají úbytek žáků běžných tříd ZŠ. Upozorňují na možné konflikty a zhoršení vztahů mezi žáky (posměch, zesměšňování - komplexy méněcennosti). Dále se obávají možné individuální integrace žáků s mentálním postižením do

běžných tříd základní školy, a z toho plynoucí větších nároků na přípravu a pedagogické působení učitele ve třídě.

Také pedagogové základních škol praktických a speciálních se obávají vzniku konfliktů mezi žáky, nárůstu sociálně negativních jevů (šikany, záškoláctví, agresivity), z nepřijetí „jinosti“ stran žáků i učitelů. Uvádí ztrátu klidu, jiné měřítko hodnocení, preferování potřeb ZŠ před ZŠ praktickou a ZŠ speciální a počáteční nechuť obou skupin ke spolupráci. Upozorňují na možné zastínění problematiky žáků se speciálně vzdělávacími potřebami. V základní škole praktické a v základní škole speciální se vzdělávají převážně žáci ze sociálně slabého prostředí a žáci rómského etnika.

Jaké vzdělání (odbornost) by měl mít ředitel sloučené školy?

Pedagogové obou typů škol shodně navrhuji (až 70 % respondentů) pro ředitele sloučené školy specializaci speciální pedagog, přinejmenším uvádějí, že tuto specializaci by měl mít aspoň zástupce ředitele školy. Dále je uváděn požadavek ekonomického a manažerského vzdělání (aspoň základních znalostí a přehledu v těchto oblastech).

Je třeba položit pedagogům další otázky? Navrhněte:

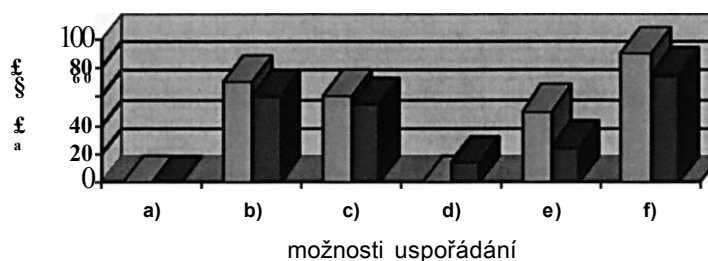
- > Jaký je postoj rodičů dětí z běžných základních škol ke slučování, k navrhovaným speciálním třídám?
- > Jaký bude mít sloučení dopad na žáky, jaký to přinese prospěch?
- > Zvedne se sebevědomí žáků se speciálními potřebami?
- > Jste ochotni změnit kolektiv pracovníků, svou roli v kolektivu, popřípadě dojíždět za prací?
- > Jaký mají pedagogové běžných základních škol vztah k žákům se speciálními potřebami, zda vypracovávají individuální vzdělávací plány (IVP) a zdá se možné je respektovat při vyšším počtu žáků ve třídě?
- > Je ekonomické hledisko důležitější před výchovným a lidským?
- > Jaké budou výhody a nevýhody z dlouhodobého hlediska?

Některé navrhované dotazy byly zapracovány do připravovaného dotazníku č. 2.

Navrhovaná organizace sloučené školy

- a) společné třídy pro všechny žáky
- b) samostatné třídy pro žáky ZŠ a ZŠ praktické a speciální
- c) jedna společná budova
- d) oddělené budovy
- e) společná výuka některých předmětů (př. VV, HV, aj.)
- f) společné akce mimo výuku

Graf 16



• základní škola

• praktická a speciální škola

Pedagogové obou typů škol se jednoznačně vyslovují pro samostatné běžné třídy ZŠ a pro třídy speciální. Jako ideální vidí umístění těchto tříd v jedné společné budově a organizování společných akcí mimo výuku pro všechny žáky školy bez rozdílu zařazení do jednotlivých tříd. Polovina respondentů ze ZŠ a čtvrtina respondentů ze ZŠ praktické a ZŠ speciální uvažuje o možnosti společné výuky některých předmětů převážně výchovného charakteru, jako je výtvarná výchova, pracovní výchova, hudební výchova, tělesná výchova, rodinná a občanská výchova.

3.5.2. Vyhodnocení dotazníku 2

V dotazníku poskytovali pedagogové informace o situaci na sloučené škole. Dotazník se skládal ze tří částí, v první části respondenti označovali vhodný údaj ve výběru typu a organizace školy, pracovního zařazení, dosaženého vzdělání a délky pedagogické praxe. Druhá část sestávala z dvaceti šesti otázek v pěti oblastech. Pedagogové vybírali z možné škály pětibodové stupnice. Třetí část obsahovala otázky otevřené, zjišťující spokojenost respondentů v pracovním prostředí a odbornost ředitele školy.

Ředitelé obou sloučených právních subjektů jsou původními řediteli samostatné základní školy a mají vzdělání pro učitelství 1. stupně základní školy. Oba ředitelé absolvovali funkční studium II pro vedoucí pracovníky škol. Ani jeden z nich nemá jako zástupce člověka s kvalifikací pro speciální pedagogiku..

86 % pedagogů hodnotí optimální rozdělení kompetencí mezi ředitele a zástupce školy, 14 % respondentů se domnívá, že ředitel vystupuje jen navenek a veškeré pravomoci pro vnitřní chod školy delegoval na své zástupce.

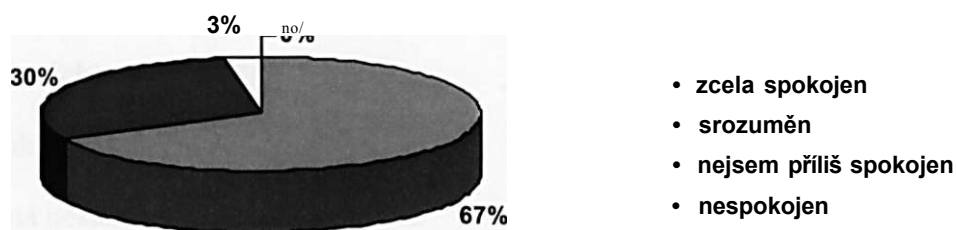
Jak uvádí Plamínek: „ Český manažer bývá zavalen operativními starostmi. Dokud nemáte mezi „ svými“ alespoň jednoho, na kterého se můžete spolehnout, je těžké se věnovat dalším prioritním úkolům.“

Delegování povinností a odpovědnosti na jednotlivé pracovníky umožní řediteli optimální plnění úkolů. Schopnost delegovat, tj. schopnost přenést na zaměstnance individuální odpovědnost za určitý aspekt celkového úkolu pracovní skupiny a předat mu pravomoc, podstatně ovlivňuje výkonnost manažera.

Ředitelé zkoumaných sloučených objektů optimálně rozdělili kompetence mezi sebe a své zástupce.

Graf 17

Spokojenost dotazovaných se současným uspořádáním



Většina dotázaných ze zkoumaného vzorku je spokojena se současným uspořádáním školy, třetina respondentů je současným stavem smířena a jen velmi malá část není příliš spokojena. Jasný nesouhlas a touhu po návratu samostatnosti škol nikdo z dotázaných nevyjádřil.

Třetina pedagogů vyjádřila své obavy před slučováním - z nového vedení, z nového prostředí, ze „sektování“ podle původní školy, z možných konfliktů mezi žáky i zaměstnanci školy - tyto obavy se u žádného z dotázaných nenaplnily.

Co se pedagogům nejvíce líbí na současné škole:

- > Tvořivý přístup k práci u řady učitelů, tvůrčí kolektiv
- > Pracovní prostředí a vybavení školy
- > Pracovní podmínky a pracovní atmosféra
- > Školní i mimoškolní akce, náplň volného času pro žáky školy
- > Spojení škol - nejsou „separovaní“
- > Kvalitní podmínky pro práci s dětmi
- > Soudržnost kolegů speciálních tříd, kolektiv pracovníků
- > Přístup vedení školy

Co se pedagogům naopak na současné škole nelíbí:

- > Přístup některých kolegyň ze ZŠ
- > Oddělení akcí ZŠ a speciálních tříd
- > Orientace na nižší ročníky
- > Vybavení kabinetů a odborných učeben
- > Časté personální změny na 2. stupni
- > Přeceňování role třídního učitele
- > Nedostatek možných denních kontaktů učitelů speciálních tříd (umístěny ve dvou budovách)
- > Osobní hodnocení pedagogů
- > Častá nekázeň a nezájem žáků

Co by chtěli pedagogové změnit, aby byli v práci spokojenější:

- > Vybavení kabinetů a odborných učeben
- > Více vzájemné spolupráce - hledání společných řešení, častější diskuse
- > Lepší platové podmínky, osobní ohodnocení
- > Větší pravomoci v potírání nekázně žáků

V další části dotazníku odpovídali pedagogové na otázky, které byly seřazeny do pěti oblastí:

Kultura a klima školy - otázka č. 1 - 6

Naplňování cílů školy - otázka č. 7-11

Klienti školy (žáci a rodiče) - otázka č. 12-16

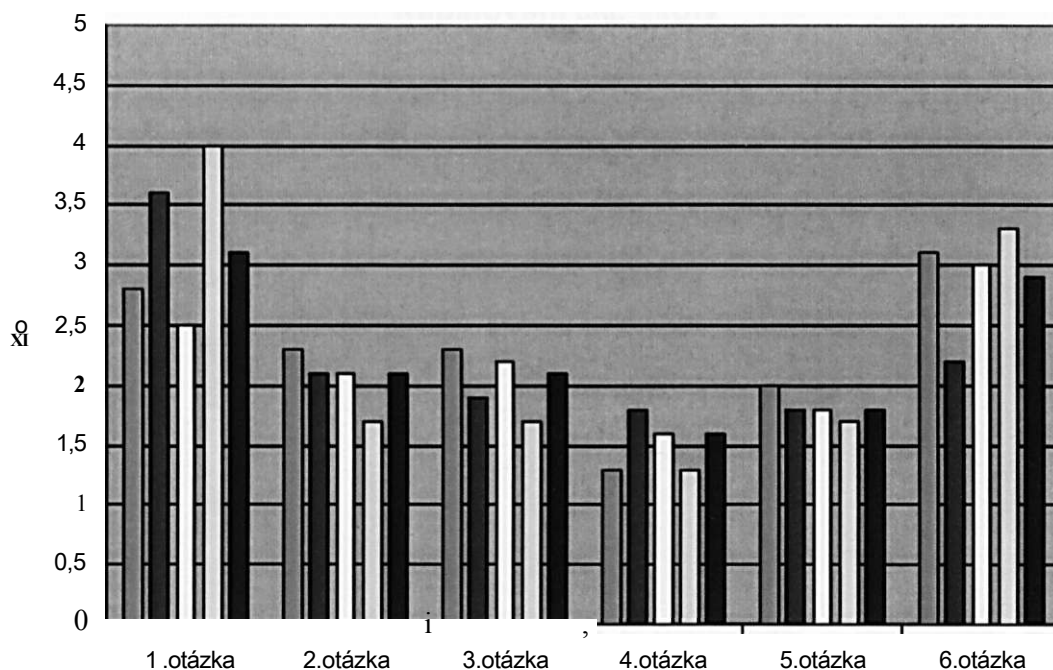
Vedení školy - otázka č. 17-21

Hodnocení pracovníků - otázka č. 22 - 26

Srovnání výsledků v jednotlivých oblastech je znázorněno sloupcovými grafy č. 18 - 22. Názory pedagogických pracovníků jednotlivých kategorií (pedagog 1. stupně, pedagog 2. stupně, pedagog speciálních tříd, ostatní pedagogičtí pracovníci - vychovatelé školní družiny a asistenti pedagoga, celkem) zaznamenávají barevné sloupce. Respondenti na hodnotící stupnici označovali tu variantu, která nejlépe vystihovala jejich odpověď. Mohli v těchto oblastech ohodnotit zjišťovaný údaj známkou 1 - 5 s tím, že známka 1 byla nejvíce kladná (určitě ano, určitě souhlasím, velmi často, určitě lepší) , známka 5 byla nejvíce negativní (určitě ne, určitě nesouhlasím, nikdy, určitě horší). Otázky pak byly podrobeny zkoumání průměrů odpovědí jednotlivých skupin.

Graf 18

Kultura a klima školy



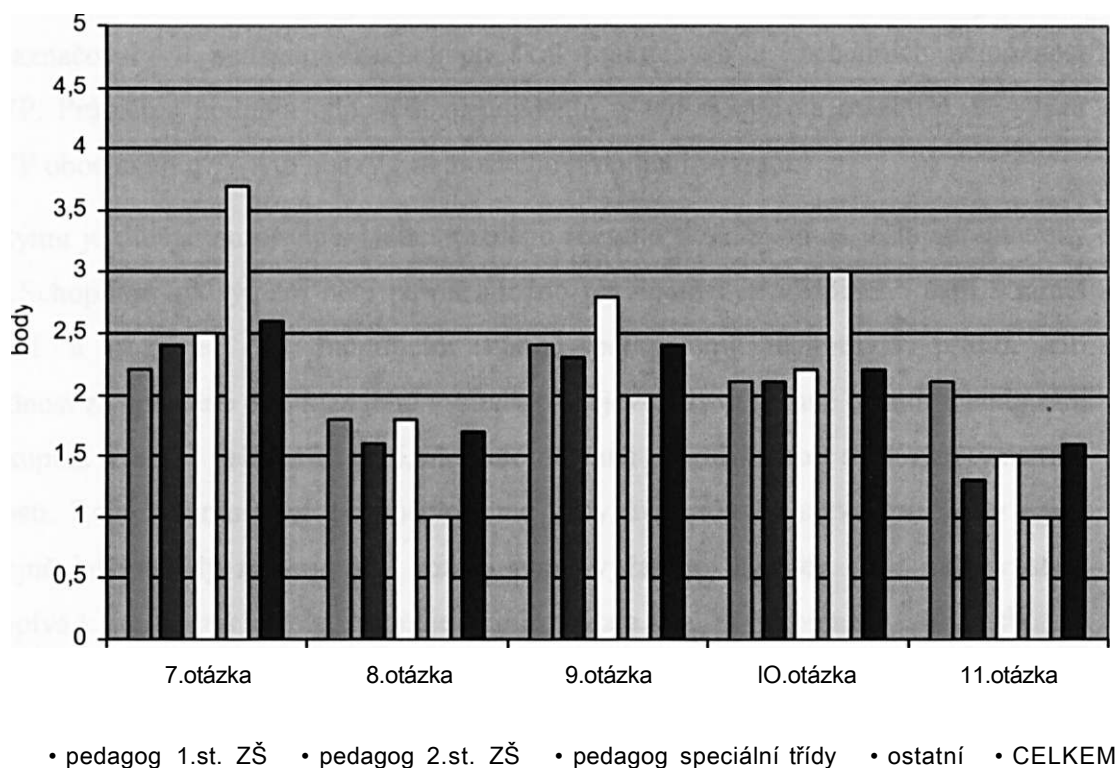
• pedagog 1 .st. ZŠ • pedagog 2.st. ZŠ • pedagog speciální třídy • ostatní • CELKEM

Otázky č. 1 - 6 zkoumaly změnu kultury a klima školy ve sloučené škole. Ve vedení lidí a v řízení školy vůbec je velmi významným faktorem klima školy, jeho zjišťování a vytváření. Termín klima je různě charakterizováno podstatě je tím míněna atmosféra školy, stabilní sociální ovzduší.

Změnu prostředí školy (otázka č. 1) vnímají nejvíce pedagogové speciálních tříd. Jako důvod vidím to, že pro učitele běžné základní školy se novým uspořádáním mnoho nezměnilo. Ve své práci pokračovali ve stejném prostředí, ve stejných prostorách, ve stejné budově. Pedagogové speciálních tříd byli nuceni opustit původní zázemí a přestěhovat se i s žáky do prostor běžné základní školy. V hodnocení pracovních podmínek se všechny skupiny přiklání k odpovědi spíše lepší, čímž se vyvrací obavy pedagogů základních škol praktických z dotazníku č. 1, kde převážná většina byla přesvědčena o změně pracovních podmínek. Respondenti všech skupin vypovídají o uvolněné a přitom čínorodé pracovní atmosféře. Průměry zjištěné u otázce č. 4 - Jste informován(a) o dění na škole? - naznačují, že u obou sloučených škol zkoumaného vzorku je velmi dobře vypracován informační systém školy a zaměstnanci jsou dobře informováni o dění na škole. V otázce pocitu jistoty a bezpečí nebyly v jednotlivých kategoriích v průměrech odpovědí výraznější rozdíly, všechny složky se přiklíněly k hodnocení 2 - spíše ano.

Graf 19

Naplňování cílů školy



Základním kritériem práce manažerů je dosahování cílů organizace. Manažeři jsou lidé, kteří prostřednictvím dalších lidí plní právě stanovené cíle organizace. Jestliže zaměstnanci budou zapojeni do vytváření společných cílů školy, stanou se pro ně výzvou. Budou ochotni spolupracovat a vloží do společné věci vlastní iniciativu. Podaří-li se pak společně uskutečnit vytýčené cíle, uspokojí si zaměstnanci tak jednu ze základních lidských potřeb - potřebu společenského uznání. Ve sloučeném subjektu je třeba, aby byli pracovníci schopni se v úplně nových podmínkách identifikovat s novými cíli organizace. Je potřeba pochopit společné pojetí koncepce výchovně vzdělávací práce. Pro školu je velice důležitá tvorba cílů. V souladu s koncepcí školy a dlouhodobých cílů školy jsou vypracovávány cíle jednotlivých týmů.

Respondenti všech skupin vyjma ostatních pedagogických pracovníků cítí zvýšení náročnosti práce pedagoga. Dle mého názoru to není převážně z důvodu toho, že školy byly sloučeny, ale z důvodu změn ve školství jako takovém. Jedná se o novou legislativu, transformaci vzdělávacího procesu, zpracovávání ŠVP, nové pojetí DVPP a další změny.

Šetřením bylo zjištěno, že všem skupinám je dána stejná možnost spoluúčasti na vytváření společných cílů školy a v rámci možností jsou také propojeny vzdělávací programy žáků školy.

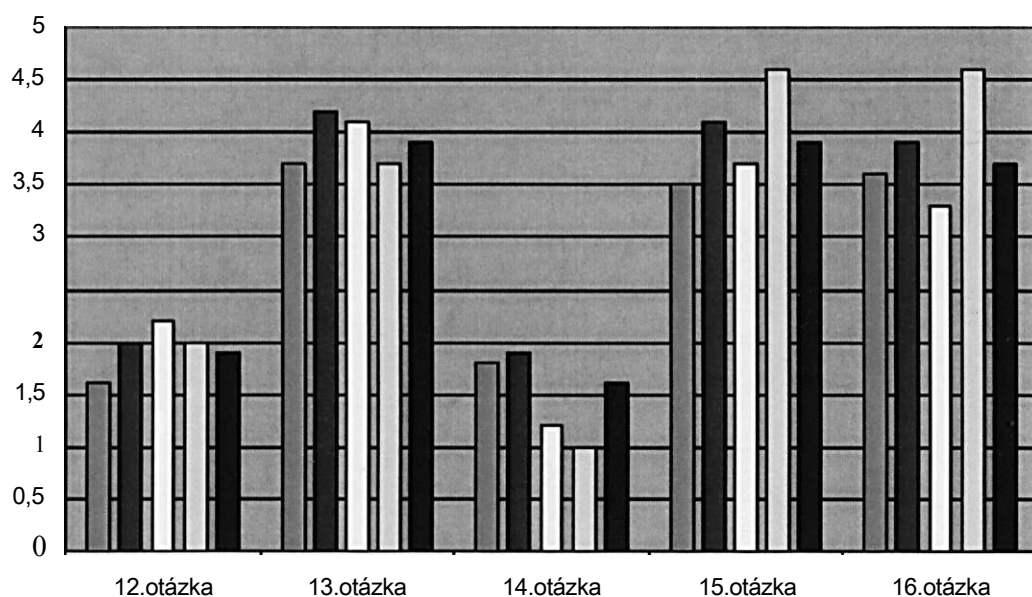
Zvláštní škola se novým školským zákonem změnila na základní školu, jejíž vzdělávací program vychází z přílohy RVP ZV. Zvyšuje se prostupnost s běžnou základní školou, protože východisko vzdělávání je u všech škol v RVP ZV. Výsledky šetření v samostatných právních subjektech naznačovaly u pedagogů základních škol praktických a speciálních nemožnost propojení ŠVP. Průměrná hodnota odpovědí respondentů všech skupin na otázku č. 9 - Jsou propojeny ŠVP obou skupin? - tyto obavy z nemožného propojení vyvrací.

Rozvoj týmu je důležitým předpokladem každého rozvoje škol. Skupina ještě automaticky není týmem. Schopnost být týmem není patrně možno rozvinout bez vědomého úsilí v rámci procesu učení a rozvoje. Ve fungujícím týmu spolupracují jednotlivci přímo, cítí spoluodpovědnost za společné dílo a za jeho výsledky. Projevují si vzájemně uznání a podporují se. Taková skupina je nejen velmi efektivní, ale i motivovaná - sounáležitost s dobrým týmem je zdrojem radosti. Rozvoj týmu není samoučelný, ale vždy úzce souvisí s kvalitou školy a její kulturou. Stejně jako každý rozvoj, také rozvoj týmu vyžaduje dostatek času, trpělivosti a podpory. Přispívá k humanizaci školy, stupňuje se efektivita a kvalita výkonnosti školy, neboť se společnou prací zvýší úroveň. Respondenti všech skupin, vyjma skupiny ostatních pedagogických pracovníků, cítí potřebu týmové práce mezi všemi pedagogy školy. Průměr zjištěný u skupiny ostatních pedagogických pracovníků (3 - tak napůl, v malé míře) naznačuje, že asistenti pedagoga a vychovatelé školní družiny se zaměřují na spolupráci a kooperaci mezi pedagogickými pracovníky dané skupiny - vychovatelé v rámci odpolední činnosti žáků a asistenti u učitelů vyučujících daného integrovaného žáka či skupiny.

Velmi překvapivé pro mne bylo zjištění, že na sloučených školách je uplatňována vzájemná zastupitelnost pedagogů. Z vlastních zkušeností, když jsem pracovala jako zástupce ředitele pro speciální třídy, vím, že to bylo určitým problémem v prvních letech po sloučení, kdy aprobovaní pedagogové hlavně 1. stupně ZŠ odmítali vyučovat ve speciálních třídách. Obávali se náročnosti výchovně vzdělávací práce a řešení výchovných problémů ve speciálních třídách, kde se vzdělávají převážně žáci ze sociálně slabého prostředí a žáci rómského etnika. Byli přesvědčeni, že do těchto tříd jsou zařazováni jen žáci chovající se nápadně, s narušeným chováním, hyperaktivní nebo hovorově „rošťáci“, „grázlíci“ nebo „rušivé elementy“.

Graf 19

Klienti školy (žáci a rodiče)



• pedagog 1.st. ZŠ • pedagog 2.st. ZŠ • pedagog speciální třídy o ostatní • CELKEM

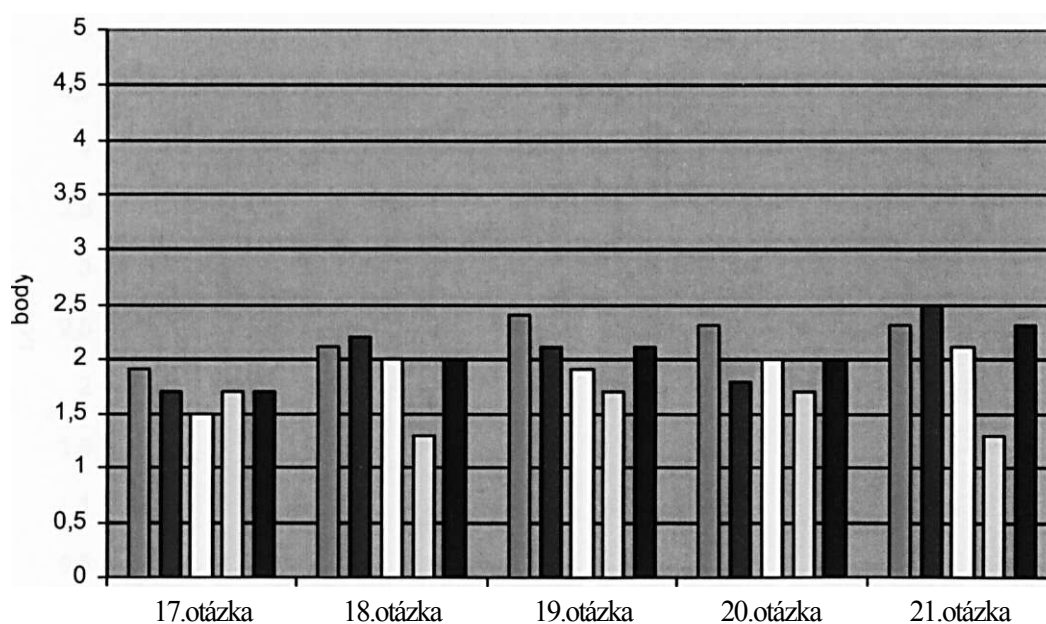
Analýza výsledků a vyjádření pedagogů sloučených právních subjektů potvrzuje, že po pár letech působení zkoumaných sloučených základních škol a základních škol praktických a speciálních v jeden právní subjekt, i přes řadu počátečních problémů, nemělo sloučení podstatný negativní vliv na spokojenost žáků a rodičů.

Cílem školy je individuální rozvoj žáka, dosažení jeho osobního maxima. Velký počet žáků ve třídě a ve škole vede k uniformitě, masovosti, průměrnosti, kázeňským problémům. Ve svých důsledcích je podhoubím pro šikanu a užívání drog. Největší protidrogovou prevencí je spokojený a sebevědomý žák, kterého vychovává a vzdělává stejně spokojený a sebevědomý učitel. Školní úspěch a smysluplná činnost ve škole jsou nutnou podmínkou takového sebevědomí. Respondenti všech zkoumaných skupin nezaznamenali na škole větší výskyt sociálně negativních jevů. Průměry zjištěné u otázky č. 13 a č. 14 ukazují, že nenastaly zásadní problémy při společném setkávání žáků a žáci se ve školách cítí jistě a bezpečně.

Většina žáků speciálních tříd byla a pořád ještě je z romského etnika, řada z nich nemá ani tak zátěž intelektovou, jako spíš sociální. Komunikace s jejich rodiči je často problémová, mnohdy nulová. Stížnosti rodičů se vyskytly pouze v malé míře.

Graf 21

Vedení školy



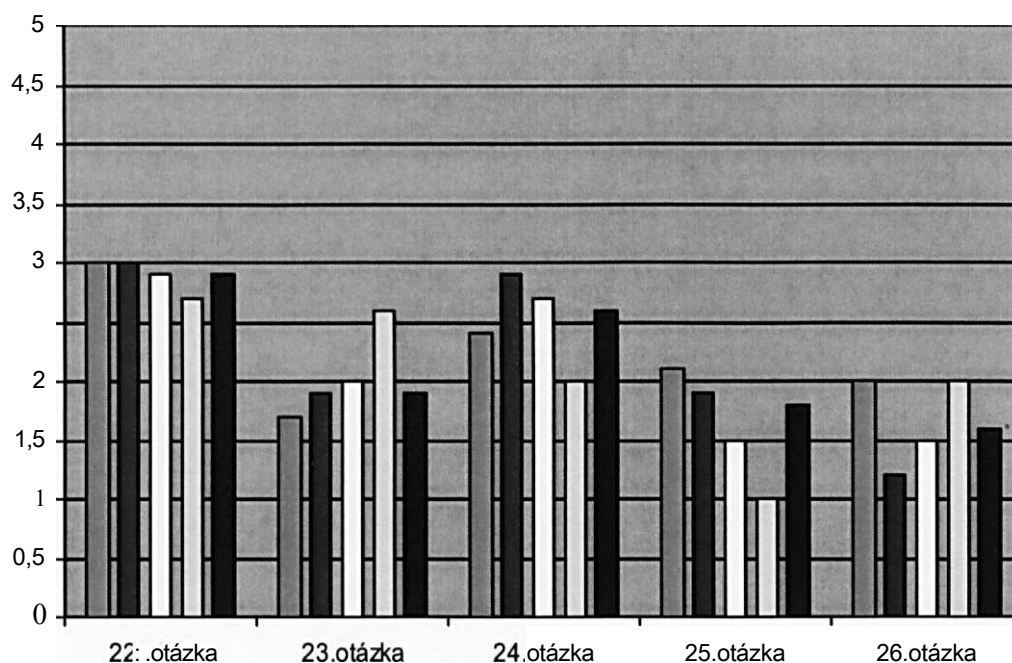
• pedagog 1 .st. ZŠ • pedagog 2.st. ZŠ • pedagog speciální třídy • ostatní • CELKEM

Velmi příznivé jsou výsledky šetření v této oblasti. Většina dotázaných pedagogů důvěřuje řediteli školy a zároveň mají pocit, že ředitel důvěřuje jim. Vedení sloučených škol dle názorů pedagogických pracovníků spíše dostatečně oceňuje pracovní výsledky svých zaměstnanců a otevřeně s nimi hovoří o jejich názorech, požadavcích, stížnostech, námitkách.

Vedení lidí je schopnost, dovednost a umění manažera vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, tvůrčímu plnění úkolů. Pro vedení je důležitý výběr správné metody a stylů. Je nutné vést lidi k tomu, aby předkládali podněty ke změnám, upozorňovali na problémy, kladli otázky. Důležité je získat jejich důvěru, povzbuzovat kreativitu, podporovat iniciativu. Včas projevit zájem a uznání je jednou z motivačních zásad úspěšného manažera. K tomu vede otevřená komunikace mezi zaměstnanci. Vztahy mezi ředitelem a podřízeným patří mezi nejdůležitější, protože jsou manažerem nejvíce ovlivnitelné. Manažer nemůže ovlivnit svou moc a charakter plnění úkolů. Může však ovlivnit vzájemné vztahy s podřízenými, získávat jejich důvěru i ochotu ke vzájemné spolupráci.

Graf 19

Hodnocení pracovníků



• pedagog 1 .st. ZŠ • pedagog 2.st. ZŠ • pedagog speciální třídy • ostatní • CELKEM

Systematické a pravidelné hodnocení pracovníků patří k základům personalistiky manažera školy. Smyslem hodnocení je zvyšovat u pedagogických pracovníků kvalitu pedagogického procesu, a tím zlepšovat prestiž a image školy. Hodnocení je potřebné pro plánování dalšího rozvoje pracovníků. Hodnocení by mělo pracovníkovi umožnit zlepšení výkonu, určit potřeby dalšího vzdělávání, mělo by ho motivovat k vyššímu výkonu. Proto je důležité hodnoceným sdělit výsledky hodnocení a projednat je s ním.

U odpovědi na otázku č. 22 - Změnila se pro Vás po sloučení kritéria pro rozdělení nenárokové části mzdových prostředků - nevykazují průměry odpovědi jednotlivých kategorií žádné výrazné odchylky, jednoznačně u všech je zaznamenán průměr odpovědi blíží se hodnotě 3 (v malé míře, stejně). To znamená, že respondenti nepotvrdili hypotézu č. 5. Pedagogové spíše znají kritéria pro hodnocení a v podílu na tvorbě kritérií se výsledek pohybuje na stupnici mezi variantou spíše ano a tak napůl. Vedení sloučených škol povzbuzují své zaměstnance, aby šli za naplněním své kariéry, a podporují další vzdělávání pedagogických pracovníků.

Každý zaměstnanec má potřebu uznání. Oceňování práce - tato otázka úzce souvisí s motivací pracovníků. Dobrý manažer by měl uznat a ocenit dosažené výsledky tím, že nezapomene úspěchy jednotlivce pochválit a seznámit s nimi druhé. Všichni zaměstnanci potřebují najít sebedůvěru. Budou spokojeni teprve tehdy, když budou mít takové pracovní zařazení, které jim umožní profesní růst.

4. Ověření hypotéz

4.1. *Hypotéza č. 1*

Pedagogové základních škol praktických a základních škol speciálních jsou přesvědčeni o tom, že slučování škol není krok správným směrem.

Tento předpoklad byl správný, značná část pedagogů základních škol praktických a základních škol speciálních nesouhlasí se slučováním škol (odpověď spíše ne, určitě ne).

U pedagogů běžných základních škol je nesouhlas se slučováním velmi malý, více než třetina se vyjadřuje spíše pro sloučení a největší procento respondentů - polovina volí odpověď tak napůl.

4.2. *Hypotéza č.2*

Pedagogové základních škol se obávají vzniku problémů ze společného setkávání žáků různých vzdělávacích programů.

Toto tvrzení se nepotvrdilo. Velmi malá část pedagogů běžných základních škol vyjadřuje obavy ze vzniku problémů při společném setkávání se žáků různých vzdělávacích programů. Naopak polovina pedagogů základních škol praktických a základních škol speciálních se obává vzniku problémů ze společného setkávání žáků. Vyjadřují své obavy z nepřijetí, "jinosti" žáků se speciálními vzdělávacími potřebami, ze zastínění problematiky těchto žáků - z možného ponižování, diskriminace ze stran žáků běžné základní školy.

4.3. *Hypotéza č.3*

Ředitelem sloučené školy se stává ředitel běžné základní školy a deleguje kompetence na své zástupce.

Ve zkoumaném vzorku se hypotéza potvrdila. Ředitelem sloučených škol zůstal původní ředitel běžné základní školy. Žáci a většina pedagogů ze základní školy praktické a speciální přešla do běžné základní školy (umožnily to i volné prostory a kapacita běžných základních škol), provozní zaměstnanci byli propuštěni a hledali místo v jiném podniku. Ředitel školy předal odpovědnost za pedagogické řízení speciálních tříd svým zástupcům.

4.4. Hypotéza č.4

Slučováním škol dojde k negativní změně pracovních podmínek.

Toto tvrzení bylo zcela vyvráceno. Dotazovaní hodnotí pracovní podmínky na hodnotící stupnici jako spíše lepší, téměř shodný názor mají všechny uváděné skupiny pedagogů (pedagogové 1. stupně, pedagogové 2. stupně, pedagogové speciálních tříd, ostatní pedagogičtí pracovníci).

4.5. Hypotéza č. 5

Po sloučení dojde k negativní změně kritérií pro rozdělování nenárokové části mzdových prostředků.

Na základě šetření mohu uvést, že výsledky šetření nepotvrzují uvedenou hypotézu. U odpovědi na otázku č. 22 - Změnila se pro Vás po sloučení kritéria pro rozdělení nenárokové části mzdových prostředků - nevykazují průměry odpovědí jednotlivých kategorií žádné výrazné odchylky, jednoznačně u všech je zaznamenán průměr odpovědi blížíící se hodnotě 3 (v malé míře, stejné).

5. Splnění cílů

Práce si dala za cíl zmapovat prostřednictvím dotazníkového šetření mezi pedagogy názory učitelů na sloučení základních škol a základních škol praktických a základních škol speciálních. Učitelé základních škol praktických a základních škol speciálních vyjadřovali jasný nesouhlas se slučováním těchto škol. Byly zaznamenány jejich obavy z případného sloučení škol.

Výsledky šetření na sloučených subjektech však zcela obavy těchto pedagogů vyvrátily. Většina dotázaných ze zkoumaného vzorku je spokojena se současným uspořádáním školy, třetina respondentů je se současným stavem smířena a jen velmi malá část není příliš spokojena. Jasný nesouhlas a touhu po návratu samostatnosti škol nikdo z dotázaných nevyjádřil. Je jasné, že na základě tak malého vzorku respondentů nelze vyvozovat obecné závěry o pozitivěch a negativěch sloučení daných typů škol, ale je možné nastínit určité kroky, které je třeba řešit při rozhodnutí zřizovatelů sloučit základní školu se základní školou praktickou a základní školou speciální v jeden právní celek.

Jak vyplynulo z výsledků šetření zvoleného vzorku většina dotázaných pedagogů důvěřuje řediteli školy a zároveň mají pocit, že ředitel důvěřuje jim. Vedení sloučených škol dle názorů pedagogických pracovníků spíše dostatečně oceňuje pracovní výsledky svých zaměstnanců a otevřeně s nimi hovoří o jejich názorech, požadavcích, stížnostech a námitkách.

Práce sledovala, zda všichni pedagogičtí pracovníci sloučených škol mají stejnou možnost zapojit se do společné práce, podílet se na vytváření vize a cílů školy. Šetřením bylo zjištěno, že všem skupinám je dána stejná možnost spoluúčasti na vytváření společných cílů výchovně vzdělávacího procesu a v rámci možností jsou také propojeny vzdělávací programy žáků školy.

Zajímavým poznatkem práce byly výsledky odpovědí v oblasti hodnocení pracovníků. Pedagogové samostatných základních škol praktických byli v 80 % přesvědčeni o změně kritérií pro rozdělení nenárokové části mzdových prostředků po sloučení škol. Učitelé sledovaných sloučených subjektů však vypovídali o stejných kritériích nebo o změně jen v malé míře.

V neposlední řadě se práce snažila posoudit výskyt sociálně patologických jevů na sloučeném subjektu. Respondenti všech zkoumaných skupin nezaznamenali na škole větší výskyt sociálně negativních jevů. Nenastaly ani zásadní problémy při společném setkávání žáků a žáci se ve školách cítí jistě a bezpečně. V následující kapitole jsou vymezeny některé předpoklady, za kterých je sloučení škol úspěšné a za jakých podmínek není doporučováno dané rozhodnutí realizovat.

5. /. ***Výhody a nevýhody slučování škol***

Škola by měla být hned po rodině místem, kde je čas na lidské city, na porozumění - a to je ve velkých školách vždycky složité. Děti z malých škol bývají vychovanější, lidštvější, přátelštější, snášenlivější než ty, které od 1. třídy navštěvují odosobněné kolosy. Ty z velkých škol jako by svoji vnitřní nejistotu a neklid zastíraly ukřičeností a agresivitou. Ve velkých anonymních kolosech jsou mnohem větší rizika sociální patologie.

Konečně i učitelský kolektiv snese určitou hranici. Když ji přestoupí, stává se hůř říditelným, komunikační vazby se přetrhávají, nebo zůstávají formální, škola „studí“. Každá škola by měla mít svůj profil, svoji specifikum, to velké kolosy často nedovolují.

Výsledky šetření naznačily některé výhody a nevýhody sloučení:

5.1.1. Výhody

- > Hospodárné využití specializovaných učeben, lepší vybavenost
- > Lepší podmínky pro změny ve formálním kurikulu školy
- > Lepší postavení školy na trhu školských potřeb
- > Obohacení pedagogické práce, využití pedagogické odbornosti
- > Snížení nákladů na vedení, administrativu a učitele
- > Úspory budov a lepší využití investic a modernizace budov sloučeného subjektu
- > Možnost spolupráce - společné akce
- > Větší pružnost a možnosti v rozdělování úvazku vyučujících, v zastupování
- > Větší celkový objem finančních zdrojů přidělovaných podle normativu - změna rozpočtu
- > Možné lepší využití aprobovanosti pedagogů

5.1.2. Nevýhody

- > Propouštění některých zaměstnanců- rostoucí nezaměstnanost
- > V jistých případech omezení nabídky předmětů
- > Možné zhoršení kvality výuky a také podmínek k výuce
- > Hůře dopravně dostupné školy - zejména na venkově
- > Možné zvýšení počtu žáků ve třídě

- > Odliv žáků z běžných tříd základních škol - vliv předsudků u rodičovské veřejnosti
- > Nižší počet pedagogických pracovníků - udržení kvalifikovanosti
- > Nebezpečí ztráty identity
- > Demotivace a demoralizace pedagogických sborů
- > Problémy v interpersonálních vztazích
- > Nižší finanční ohodnocení - změny kritérií pro rozdělování nenárokové části mzdy
- > Ředitel školy nerozumí problematice mentálně postižených žáků
- > Nejednotnost mezi pedagogy i žáky
- > Závist a zloba mezi spolupracovníky i žáky
- > Málo času, stres, diktatura
- > Ztráta samostatnosti

6. Závěr

Místo od místa se podmínky ke sloučení škol liší. To, co je v jedné obci optimální, může v druhé narazit. Nepominutelným výchozím bodem by však měla být vždy odborná diskuze, která bude brát ohled nejen na ekonomiku, ale hlavně na pedagogickou stránku. Málo platné, školy v první řadě vzdělávají a vychovávají.

Z výsledků bakalářské práce lze doporučit a nastínit některé kroky vhodné při slučování škol.

6.1. *Vedení sloučené školy*

V praxi by se mělo stát pravidlem, že změny budou projednány s řediteli škol, s učiteli i rodiči dětí a žáků. Po sloučení škol do jednoho právního subjektu přichází ředitel jedné školy (z výzkumného šetření ředitel základní školy praktické a speciální) o své postavení. Nabízí se několik variant jeho dalšího působení. Buď se stanou řadovými učiteli speciálních tříd nebo zástupci ředitele sloučeného pracoviště pro činnost speciálních tříd, v neposlední řadě odejdou pracovat na jiné pracoviště. Po sloučení vzniká nový subjekt, v němž je základní škola praktická a běžná základní škola v rovnovážném partnerském vztahu. Bývalí ředitelé praktických škol by neměli být podřízeni. Ředitel základní školy sice zařízení vede, ale „ředitel praktické školy“ - ať už jej jmenuje zástupcem, nebo ho nechá jako vedoucího učitele - by mu měl být partnerem. Ředitel základní školy většinou nezná problematiku speciálního vzdělávání, je proto důležité, aby se v odborných otázkách spoléhal na člověka v čele speciálních tříd, dal na jeho rady, tak aby vztahy a výsledná práce školy byly v pořádku. Ve zřizovací listině sloučeného pracoviště by mělo být přesně popsáno a zdůvodněno, kolik zástupců a proč bude vzniklý právní subjekt mít. Zástupci by měli odpovídající popis práce.

Jestliže je základní aktivitou škol učení a vyučování, pak základní činností manažera ve škole je umožňovat ostatním učitelům pracovat co možná nejefektivněji na plánování a realizaci učení a vyučování. Management je neutrální činností - je o umožňování toho, aby se věci uskutečnily. Škola je skupinou lidí, dětí a dospělých, kteří jsou právně spojeni dohromady za účelem vyučování a učení se. Ať už je velikost této skupiny jakákoliv, musí v ní v zájmu toho, aby učení a vyučování probíhalo užitečným a konstruktivním způsobem, převzít některé lidi určitou odpovědnost za to, aby ostatní měli k dispozici zdroje, dostávalo se jim podpory a co nejlepších podmínek k práci. To je řídicí práce.

6.2. *Problémy, které je třeba řešit*

Zastupitelstvo by mělo své kroky rozmyslet, pochopit různé vzdělávací programy, které se neliší jen názvem, ale i svým obsahem, metodami, postupy, učebnicemi. Je důležité dát všem zúčastněným dostatek času k přijetí změny - vyhlásit sloučení - vypracovat koncepci rozvoje školství v dané obci, kde nebudou brána v úvahu pouze ekonomická hlediska - vyvolat diskusi o navrhovaném řešení. Zastupitelé by se měli zamyslet i nad důsledky sloučení škol, zanalyzovat situaci po všech stránkách, vyslechnout a neignorovat názory odborníků a veřejnosti, ukázat veškeré aspekty sloučení, dát možnost volby, nabídnout alternativy.

Sloučení není vhodné doporučit v případě, pokud je zcela vyloučena jakákoli forma spolupráce a kooperace mezi učiteli, kdy narůstá nevraživost mezi pracovníky budoucí sloučené školy, vzájemné napadání a osočování. Nelze jej doporučit ani v případě, kdy se nedá využít ve prospěch žáků, učitelů, rodičů i zřizovatele.

Práce může být určitým návodem postupu při záměru sloučit školy, protože v jisté míře vyjmenovává aspekty, které je nutné při rozhodování vzít do úvahy a nastiňuje potřebné kroky. Výsledky práce mohou využít i zřizovatelé, kteří sloučení škol již realizovali. Pohled pedagogických pracovníků sloučených škol a jimi nastíněná pozitiva i negativa mohou být pro ně impulsem k revizi stávajícího stavu a přijetí případných opatření. Vnímání dané problematiky a vytyčení negativ a pozitiv pracovníky školy může být pomocí v orientaci i pro ředitele sloučených škol. Reflexe a sebereflexe uskutečňovaných kroků je nezbytná. Vztít případné kritické připomínky jako signál k prověření nastavených pravidel ve sloučeném subjektu a na základě zjištění přijmout případné úpravy může být jedním z kroků manažerského vedení školy

Budoucnost není kvalita, která nás jednoduše postihne, ale kvalita, kterou spolutvoríme svými vizemi a svým přesvědčením.

.Školní klima, vnitřní život školy, více lásky, více porozumění pro žáky, více společně stráveného času - tomu se více daří v menším kolektivu, ne v prostředí velkých škol. Vytvářejme lidské podmínky pro výchovy, kterých se v některých rodinách zoufale nedostává. Snažme se o to, aby škola byla užitečná pro každé dítě.

Jak uvádí Bacík, Kalous, Svoboda (str. 104): „ Společné hledání a nacházení, při kterém vedoucí pracovník poskytne plnou důvěru svým kolegům, kdy respektuje jejich názory, stanoviska a podněty, kdy každý člen sboru nachází možnost pro seberealizaci a je plně oceněn za svoji aktivitu, vytváří příznivé školní klima pro učitele i žáky."

7. Seznam použité literatury

BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J. a kol. *Úvod do teorie a praxe školského managementu*. Praha: Universita Karlova, 1995. ISBN 80-7184-010-6.

ČERNÍKOVÁ, H. *Teorie a praxe managementu*. Praha : Univerzita Karlova, Centrum školského managementu, 2004.

DVOŘÁKOVÁ, M. Ušetřit znamená sloučit, *Učitelství noviny*, 2005, roč. 108, č.21/2005. ISSN 0139-5718.

FISHER, W.A.; SCHRATZ, M. *Vedení a rozvoj školy: do budoucnosti s novou kulturou řízení*. Brno: Paido, 1997. ISBN 80-85931-34-6.

GOLD, A. *Řízení současné školy: o práci učitelů na střední úrovni řízení*. Ždár nad Sázavou : FAKTA, 1998. ISBN 80-902614-0-X.

PLAMÍNEK, J. *Synergický management: Vedení, spolupráce a konflikty Učí ve formách a týmech*. Praha: ARGO, 2000. ISBN 80-7203-258-5.

ŠTEFFLOVÁ, J. Honba za ušetřenými penězi školství neprospívá, *Učitelství noviny*, 2003, roč. 106, č.26/2003. ISSN 0139-5718.

ŠTEFFLOVÁ, J. O symbióze malé a velké školy, *Učitelství noviny*, 2005, roč. 108, č.45/2005. ISSN 0139-5718.

ŠVANCAR, R. Speciální školství v mantinelech nového zákona, *Učitelství noviny*, 2004, roč. 107, č.44/2004. ISSN 0139-5718.

ŠVANCAR, R. Zezákladnění zvláštních škol, *Učitelství noviny*, 2005, roč. 108, č.35/2005. ISSN 0139-5718.

8. Přílohy

8.1. *Dotazník 1*

Vážené kolegyně (vážení kolegové),

obracím se na Vás s žádostí o spolupráci - vyplnění tohoto dotazníku. Vyplnění dotazníku je dobrovolné, Vaše anonymita bude zachována a výsledky šetření budou použity pouze pro zpracování mé bakalářské práce (obor školský management) na téma: **Problematika sloučení základní školy, základní školy praktické a základní školy speciální.**

Prosím, vyjádřete své osobní názory označením vybrané odpovědi, popřípadě doplňte i vlastními poznatky a názory.

Děkuji Vám za spolupráci

Mgr. Marie Havelková

Označte, prosím, vhodný údaj:

Plně organizovaná ZŠ

Malotřídní škola

ZŠ praktická a speciální

Jiná:

Pracovní zařazení:

Učitel 1. stupně

Učitel 2. stupně

Člen vedení školy

Jiné:

Vaše vzdělání:

Zakroužkujte prosím, kolik celých let pracujete s dětmi ve škole:

0-5

6-10

11-15

16-20

21a víc

Jaké vzdělání (odbornost) by měl mít ředitel sloučené školy?

- a) učitel 1 .st. ZŠ
- b) učitel 2.st. ZŠ
- c) speciální pedagog
- d) jiné - uveďte jaké:

Čeho se obáváte při případném sloučení škol?

Je potřeba položit pedagogům další otázky?

Navrhněte:

Velmi děkuji za Vaši ochotu, vstřícnost a především čas, který jste vyplnění dotazníku věnovali. V případě dotazů volejte tel. 605187621 nebo pište: havema@seznam.cz.

Vyplněný dotazník odevzdejte do označené obálky nebo zašlete na adresu Marie Havelkové, Citice 6, 357 56 Citice nebo na e-mail: havema@seznam.cz

Sdíky

Marie Havelková

8.2. *Dotazník 2*

Vážené kolegyně (vážení kolegové),

Obracím se na Vás se žádostí o spolupráci - vyplnění tohoto dotazníku. Vyplnění dotazníku je dobrovolné, vaše anonymita bude zachována a výsledky šetření budou použity pouze pro zpracování mé bakalářské práce (obor školský management) na téma: **Problematika sloučení základní školy, základní školy praktické a základní školy speciální**. Prosím, vyjádřete své názory označením vybrané odpovědi, popřípadě doplňte svými poznatky a návrhy.

Děkuji Vám za spolupráci

Mgr. Marie Havelková

Název školy (bez udání místa):

Označte, prosím, vhodný údaj:

Typ školy:

Plně organizovaná škola Malotřídní škola Jiný (uveďte jaký)

Pracovní zařazení:

učitel 1 .stupně ZŠ učitel 2.stupně ZŠ učitel třídy praktické a speciální

člen vedení školy jiné (uveďte jaké)_

Organizace sloučené školy - třídy běžné ZŠ a speciální třídy sídlí:

jedna společná budova více společných budov oddělené budovy

odloučená pracoviště Jiné (uveďte jaké)_

Třídy jsou:

Společné pro všechny žáky

samostatné pro žáky běžné ZŠ a ZŠ praktické a speciální

Jiné__

Se současným uspořádáním (sloučený subjekt)

jsem zcela spokojen(a) jsem srozuměn(a) nejsem příliš spokojen(a)

jsem nespokojen(a), byl(a) bych raději, kdyby ke sloučení nedošlo

Vaše vzdělání:

SŠ pedagogické SŠ nepedagogické VŠ pedagogické VŠ nepedagogické

Speciální pedagogika ano ne

Jiné(uveďte jaké)

Délka pedagogické praxe:

0-5 6-10 11-15 16-20 21 a více

Označte, prosím, na hodnotící stupnici tu variantu, která nejlépe vystihuje vaši odpověď:

určitě souhlasím	souhlasím	nevím	nesouhlasím	určitě nesouhlasím
určitě ano	spíše ano	tak napůl	spíše ne	určitě ne
velmi často	často	v malé míře	velmi zřídka	nikdy
určitě lepší	spíše lepší	stejně	spíše horší	určitě horší

+++

		1	2	3	4	5
	Kultura a klima školy					
1.	Změnilo se po sloučení prostředí školy?					
2.	Jaké jsou pracovní podmínky?					
3.	Panuje ve škole uvolněná a přitom činorodá pracovní atmosféra?					
4.	Jste informován(a) o dění na škole?					
5.	Cítí se zaměstnanci školy jistě a bezpečně?					
6.	Změnila se po sloučení a jaká je kvalita vztahů mezi spolupracovníky?					
	Naplnění cílů školy					
7.	Zvýšila (změnila) se náročnost práce pedagoga?					
8.	Je Vám dána možnost spoluúčasti na vytváření společných cílů školy?					
9.	Jsou propojeny SVP obou skupin žáků? (společné cíle, kompetence aj.)?					
10.	Cítíte potřebu týmové práce mezi pedagogy obou skupin?					
11.	Je na škole uplatňována vzájemná zastupitelnost (výuka některých předmětů, suplování aj.)?					
	Klienti školy (žáci a rodiče)					
12.	Potkávají se ve škole žáci různých vzdělávacích programů?					
13.	Nastaly nějaké problémy při společném setkání žáků?					
14.	Cítí se žáci ve škole jistě a bezpečně?					
15.	Zaznamenali jste na škole větší výskyt sociálně negativních jevů?					
16.	Vyskytly se stížnosti rodičů týkající se sloučení škol?					
	Vedení školy, hodnocení pracovníků					
17.	Důvěřujete řediteli(ce) školy?					
18.	Máte pocit, že ředitel(ka) důvěřuje Vám?					
19.	Oceňujete vedení školy dostatečně Vaše pracovní výsledky?					
20.	Je možné otevřeně hovořit s ředitelem(kou) o Vašich názorech, požadavcích, stížnostech, námitkách?					
21.	Vyhrazuje si ředitel(ka) školy dostatek času na diskuse a naslouchání druhým?					
22.	Změnila se pro Vás po sloučení kritéria pro rozdělení nenárokové části mzdových prostředků (výše os.ohodn., příplatku za tridnictví, odměn aj.)?					
23.	Znáte kritéria pro hodnocení pedagogických pracovníků na škole?					
24.	Podílejí se zaměstnanci školy na tvorbě kritérií pro hodnocení pedagogických pracovníků?					
25.	Povzbuzuje vedení školy schopné zaměstnance, aby šli za naplněním své kariéry?					
26.	Podporuje vedení školy DVPP, mají pracovníci příležitost rozvíjet své znalosti a schopnosti?					

Na následující otázky odpovězte, prosím, stručně a výstižně:

Měl(a) jste obavy ze sloučení škol, byly Vaše obavy naplněny, v čem?

Co se Vám nejvíce líbí na současné škole?

Co se Vám naopak nelíbí?

Co by se mělo změnit, abyste byl(a) v práci spokojenější?

Vyberte a označte vhodnou odpověď:

Jak hodnotíte rozdělení kompetencí na Vaší škole?

- a) Veškerou moc a rozhodovací pravomoc má ředitel(ka)
- b) Kompetence jsou optimálně rozděleny mezi ředitele a zástupce
- c) Existuje dvojkolejnost řízení, něco jiného vyžaduje ředitel a něco jiného zástupce
- d) Panuje zde chaos, nevím na koho se v jaké záležitosti obrátit
- e) Ředitel vystupuje jen navenek, veškeré pravomoci pro vnitřní chod školy delegoval na své zástupce
- f) Jiné - uveďte:

Ředitel(ka) sloučené školy je: z běžné ZŠ
ze ZŠ praktické a speciální
nově zvolen - konkurz
jiná odpověď

Vzdělání (odbornost) ředitele školy: učitel 1. st.
učitel 2. st
speciální pedagog
jiné (uveďte)

Vyplněné dotazníky odevzdejte do označených obálek nebo zašlete na adresu Marie Havelkové, Citice 6, 357 56 Citice, nebo zašlete na e-mail: havema@seznam.cz .

Srdečně Vám děkuji za Vaši ochotu, vstřícnost a především za Váš čas, který jste vyplnění věnovali. V případě dotazů, zájmů o výsledky pište na mou emailovou adresu.

S díky

Marie Havelková